

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL DİNAMİKLER
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

TUĞBA ÇİÇEK

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. YUNUS EMRE TAŞGİT

DÜZCE, 2023

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL DİNAMİKLER
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

TUĞBA ÇİÇEK

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. YUNUS EMRE TAŞGİT

DÜZCE, 2023

T. ÇİÇEK

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL
DİNİMLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

AĞUSTOS 2023

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL DİNAMİKLER ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ

Tuğba ÇİÇEK tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT
Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. İzzet KILINÇ
Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK
Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Nezire Derya Ergun ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ERTEM
Bozok Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 15/ 08/ 2023

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Tarih

(İmza)

Tuğba ÇİÇEK

TEŞEKKÜR

Böylesine zorlu, yoğun bir mücadele gerektiren süreçte yol gösterici olan, bilgisiyle tecrübesiyle yoluma ışık tutan değerli danışmanım Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT'e; doktora boyunca daima gülen yüzüyle beni karşılayan, engin bilgisiyle zor olanı kolaylaştırarak bir adım öteye geçmemi sağlayan sayın hocam Prof. Dr. İzzet KILINÇ'a ve lisansüstü eğitimime başladığım günden itibaren kendisinden çok şey öğrendiğim, tezime sahip olduğu bakış açısıyla önemli katkılar sunan kıymetli hocam Doç. Dr. Faruk Kerem Şentürk'e;

Bu süreçte en büyük desteği sunarak her daim, koşulsuz şekilde yanımda olan AİLEME; düştüğüm yerde beni kaldırmak için hazır bekleyen, gücümü toplamam da yardımcı olan ARKADAŞLARIMA çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca bilgilerini benimle paylaşarak bu tezin ortaya çıkmasında büyük rol üstlenen Sayın Derya HAMARAT'a, Sayın Hakan Cem TOPAL'a, Sayın Ergun ÖZDAMAR'a, Sayın Dila Gökçe KUZU'ya, Sayın Filiz MERT'e, Sayın Gamze Şenkal ODABAŞI'na, Sayın İhsan KURT'a, Sayın Latif VARDAR'a, Sayın Alphan KİMYONOK'a, Sayın Hakan FİDAN'a, Sayın Erdoğan BOLDAZ'a, Sayın Köksal KÜÇÜKADA'ya, Sayın Emre SERT'e, Sayın Onur AYHAN'a, Sayın Fatih ÖZENGİN'e, Sayın Kerem KIZILTUNÇ'a ve Sayın Suat AYYILDIZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiii
EXTENDED ABSTRACT	xiv
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	1
1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı	4
1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	7
II. BÖLÜM	9
LİTERATÜR.....	9
2.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM	9
2.1.1. Dijital Dönüşüm: Madalyonun İki Yüzü	13
2.2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN AKTÖRÜ: LİDER	19
2.2.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Liderliği İnşa Etme	22
2.3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN TEMEL TAŞI: ÖRGÜT YAPISI	27
2.3.1. Dijital Örgüt Yapısı	31
2.4. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN İTİCİ GÜCÜ: DİNAMİK YETENEKLER	34
2.4.1. Dinamik Yeteneklere Ulaşma Süreci	37
2.5. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN KAZANIMI: STRATEJİK ÇEVİKLİK	42
2.5.1. Stratejik Çevikliğe Ulaşma Süreci	44
III. BÖLÜM	48
YÖNTEM.....	48
3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	48
3.2. ARAŞTIRMANIN NİTEL DESENİ: FENOMENOLOJİ	49
3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	51
3.2.2. Veri Toplama Tekniği	54
3.2.3. Veri Toplama Süreci	56
3.2.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği	59

3.2.5. Veri Analiz Süreci	60
3.2.5.1. İçerik Analizi.....	60
IV. BÖLÜM	64
BULGULAR	64
4.1. Dijital Dönüşüm Bulguları	66
4.2. Dijital Dönüşüm Süreci Bulguları	75
4.3. Dijital Dönüşümde Liderlik Bulguları	83
4.4. Dijital Dönüşümde Organizasyonel Yapı Bulguları	98
4.5. Dijital Dönüşümde Dinamik Yetenekler Bulguları:.....	107
4.6. Dijital Dönüşümde Stratejik Çeviklik Bulguları	114
V. SONUÇ.....	122
5.1. Dijital Dönüşüm ve Dijital Sıçrama Süreci	123
5.2. Dijital Sıçrama Sürecinde Liderlik.....	131
5.3. Dijital Sıçrama Sürecinde Organizasyonel Yapı	138
5.4. Dijital Sıçrama Sürecinde Dinamik Yetenekler	143
5.5. Dijital Sıçrama Sürecinde Stratejik Çeviklik	147
5.6. Dijital Sıçrama Süreci Modeli	150
GENEL DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER	156
KAYNAKLAR	163
EKLER.....	177

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Görüşme sorularının düzenlenme süreci.	56
Şekil 3.2. Veri toplama iletişim süreci.	58
Şekil 3.3. Örnek içerik analizi süreci.	63
Şekil 4.1. Bulguların elde edilmesindeki sistematik süreç.	66
Şekil 4.2. Dijital dönüşüm ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.	75
Şekil 4.3. Dijital sıçrama süreci ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm. ...	83
Şekil 4.4. Dijital dönüşümde liderlik ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.	88
Şekil 4.5. Dijital dönüşümde liderlik süreci ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.	98
Şekil 4.6. Dijital dönüşümde organizasyonel yapı ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.	107
Şekil 4.7. Dijital dönüşümde dinamik yetenekler ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.	114
Şekil 4.8. Dijital dönüşümde stratejik çeviklik ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.	121
Şekil 5.1. Dijital sıçrama süreci modeli.	155

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 3.1. Araştırma evreni belirleme kriter çizelgesi.	52
Çizelge 4.1. Görüşme tarih ve süreleri.	64
Çizelge 4.2. Katılımcı bilgileri.	65
Çizelge 5.1. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecince liderlik.	131
Çizelge 5.2. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecince organizasyonel yapı.	139
Çizelge 5.3. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecince dinamik yetenekler.	144
Çizelge 5.4. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecinde stratejik çeviklik.	147



ÖZET

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL DİNAMİKLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Tuğba ÇİÇEK

Düzce Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi
Danışman: Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Ağustos 2023, 189 sayfa

Yaşadığımız çağda gündemi; ‘yapay zekâ’, ‘robotlar’, ‘metaverse’, ‘bulut teknolojileri’, ‘nesnelerin interneti’, ‘akıllı üretim’ vb. birçok yeni kavram meşgul etmektedir. Ve görülmektedir ki; dijital dönüşüm, dijitalleşme, dijitalizasyon artık bir alternatif, bir tercih meselesi olmanın çok ötesinde olağan akışta kendine güçlü bir yer edinmiş insanları ve toplumları etkisi altına alan kaçınılmaz bir süreci temsil etmektedir. Yüz yüze kalınan bu sürecin yansımalarının işletmelerde de ortaya çıktığı ve yıkıcı bir etki ile var olan her şeyi yeni bir formata dönüştürdüğü düşünülmektedir. Buradan hareketle araştırmada dijital dönüşümün örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada dijital dönüşüm sürecinde ön plana çıktığı düşünülen; liderlik, organizasyonel yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik olmak üzere dört temel örgütsel dinamiğe yer verilmiştir. Dijital dönüşümün söz konusu dinamikler üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla nitel araştırma yöntemi ve desen olarak da fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemi Türkiye’de alanında öncü olan ve dijital dönüşüm konusunda yol kat etmiş 17 adet işletmeden oluşurken; yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle bulgular elde edilmiştir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda 244 kod, 56 kategori ve 15 adet de temaya ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde farklı seviyelerde olduklarına; liderlik tarzı, örgüt yapısı, dinamik yetenekler ve stratejik çevikliği kapsayan örgütsel dinamiklerin de bu seviyelere göre farklılaşabileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın sonucunda ‘dijital sıçrama süreci’ modeli oluşturulmuştur. Bu modelin ilk basamağı olan ‘dijital farkındalık’ ta 7 işletme tespit edilmiş ve örgütsel dinamikler; katılımcı liderlik, hibrit organizasyonel yapı, hız dinamik yeteneği ve adaptasyonel refleksler olarak ortaya çıkmıştır. İkinci aşama olan ‘dijital olgunluk’ ta 6 adet işletmeye yer verilmiş ve etkileşimci liderlik, hibrit organizasyonel yapı, hız ve bilgi yönetimi dinamik yetenekleri ve adaptasyonel refleksler örgütsel dinamikleri tespit edilmiştir. Son aşamalar olan ‘dijital düşüş’ ve ‘yeniden yükseliş’ aşamalarında ise 4 tane işletme konumlandırılmış ve karizmatik liderlik, hibrit organizasyonel yapı, bilgi yönetimi dinamik yeteneği ve adaptasyonel refleksler bu aşamaları temsil eden örgütsel dinamikler olarak belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Dijital Dönüşüm, Liderlik, Organizasyonel Yapı, Dinamik Yetenekler, Stratejik Çeviklik

ABSTRACT

THE EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL DYNAMICS

Tuğba ÇİÇEK

Duzce University

Graduate School of Education, Department of Business Administration

Doctoral Thesis

Supervisor: Associate Professor Yunus Emre TAŞGİT

August 2023, 189 pages

In the age we live in, the agenda is 'artificial intelligence', 'robots', 'metaverse', 'cloud technologies', 'internet of things', 'intelligent production' etc. many new concepts are preoccupied. It is seen that digital transformation and digitalization are no longer a matter of alternative and preference, but rather represent an inevitable process that affects people and societies that have taken a strong place in the usual flow. It is thought that the reflections of this face-to-face process also appear in enterprises and transform everything that exists into a new format with a devastating effect. From this point of view, it is aimed to determine the effects of digital transformation on organizational dynamics in the research.

In the research, four basic organizational dynamics; leadership, organizational structure, dynamic abilities and strategic agility, which are considered to be at the forefront in the digital transformation process, have been included. In order to reveal the effect of digital transformation on the dynamics in question, phenomenology pattern has been preferred as a qualitative research method. The sample of the research consists of 17 companies that are pioneers in their field in Turkey and have come a long way in digital transformation. Data were collected by semi-structured interview technique and findings were obtained by content analysis method.

As a result of the analysis, 244 codes, 56 categories and 15 themes were reached. The findings obtained indicate that companies are at different levels in the digital transformation process; It points out that organizational dynamics including leadership style, organizational structure, dynamic capabilities and strategic agility may also differ according to these levels. In this direction, the 'digital leap process' model was created as a result of the research. In the first step of this model, 'digital awareness', 7 companies were identified and organizational dynamics; participatory leadership, hybrid organizational structure, speed dynamic ability and adaptational reflexes. In the second stage, 'digital maturity', 6 companies were included and the organizational dynamics of interactionist leadership, hybrid organizational structure, speed and knowledge management dynamic capabilities and adaptational reflexes were identified. In the final stages of 'digital decline' and 'resurgence', 4 companies were positioned and charismatic leadership, hybrid organizational structure, knowledge management dynamic capability and adaptational reflexes were identified as the organizational dynamics representing these stages.

Keywords: Digital Transformation, Leadership, Organizational Structure, Dynamic Abilities, Strategic Agility

EXTENDED ABSTRACT

THE EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL DYNAMICS

Tuğba ÇİÇEK

Duzce University

Graduate School of Education, Department of Business Administration

Doctoral Thesis

Supervisor: Associate Professor Yunus Emre TAŞGİT

August 2023, 189 pages

1. INTRODUCTION

In the world, a transformation based on technology is taking place under the influence of people, the environment, society and enterprises which is an important part of society. This transformation, the effects of which can be easily observed in daily life, undoubtedly affects businesses as well. With digital transformation, which represents a deep-rooted and comprehensive process in enterprises; from human to structure, from business models to resources, from supply chain to dynamic capabilities, from leadership to operational processes, every element that exists in the enterprise is being renewed and takes on a new face. Accordingly, the starting point of the research is this change process that cannot be ignored.

The aim of the study is to determine what kind of effects digital transformation has on organizational dynamics and what kind of changes it has caused. A limitation has been made in the organizational dynamics that show diversity; four basic dynamics, namely leadership, structure, dynamics capabilities and strategic agility, which are considered to be important building blocks in the realization of transformation, have been focused on. Based on this, in addition to the main purpose of the research, the sub-objectives determined are listed as follows: Which are the leadership styles that come to the fore in the digital transformation process? What kind of changes does digital transformation lead to in leadership styles? What are the reflections of digital transformation on the organizational structure? What are the dynamic capabilities needed in the digital transformation process? and what level are the enterprises undergoing digital transformation at in terms of strategic agility? The research problem determined in accordance with the main purpose and sub-purposes of the research is; “What are the

effects of digital transformation on leadership, organizational structure, dynamic abilities and strategic agility?” it appears in the form of.

In the literature review carried out with the problem, purpose and sub-objectives of the research; digital transformation process, advantages and disadvantages of digital transformation; leadership in digital transformation and the process of building leadership; organizational structure and centralization, hierarchical structure, formal structure, division of labor and specialization, control system and communication process in digital transformation; dynamic capabilities and the process of reaching dynamic capabilities, and finally, strategic agility and the process of achieving strategic agility were examined.

2. MATERIAL AND METHODS

In the research, qualitative research method was preferred. While qualitative methods provide the researcher with the opportunity to approach the subject from an interpretive point of view, they also make it possible for the researcher to reach the subjective assessments of the person he is dealing with. Among qualitative research methods, the phenomenology design preferred for this research is a design that enables the interpretation of people's experiences. Through this design, the evaluations, emotions, perspectives, and experiences of the participants about digital transformation are borrowed from them and tried to make sense of them. What does digital transformation mean in their eyes? What advantages and disadvantages do they observe about digital transformation? Which leadership style do they exhibit in the digital transformation process? What are the changes in the leadership style they adopt? How is the organizational structure shaped by digital transformation? Which dynamic capabilities constitute the driving force in the process? Can strategic agility be achieved through digital transformation? In order to find answers to such questions and to reach in-depth information, qualitative method and phenomenology design were utilized.

The research population consists of companies operating in Turkey, which are pioneers in their fields, realize projects and investments related to digital transformation, have a digital transformation department or a digital transformation team, and have a digital transformation manager or leader. Since it is a prominent criterion to interview people who have experienced the subject in order to reach in-depth information in the phenomenological design; purposive sampling was preferred in the research sample and

special attention was paid to the fact that the participants were managers or senior managers selected from the digital transformation, R&D, information technologies department. Semi-structured interview method was preferred for data collection. Interview proposals were sent to 103 companies in total, specifying the research topic, and interviews were conducted with 17 companies that responded positively. The questions to be managed in the interview were determined based on literature review in the first place; in the following process, an interview form containing 8 questions and additional questions to be asked if necessary was obtained with the guidance of the thesis advisor, academicians who are experts in their field and teachers who are on the thesis monitoring committee. All of the interviews were conducted online via Microsoft Teams; after the first interview, the interview was converted into text in word format and the analysis process was started. From the data obtained in the study where content analysis was used; 244 codes, 56 categories and 15 themes have been reached.

3. RESULTS AND DISCUSSIONS

The most important result of the research is the 'Digital Leap Process' model. As a result of the findings obtained, it has been determined that the companies undergoing digital transformation are in different positions in this change process. While some companies are experiencing a new awareness about digital transformation, it is observed that some companies are also making a serious progress and have achieved a clear digital structure in digital transformation. On the other hand, there are also companies that had to face some difficulties in this process, experienced failure in various issues and entered a period of decline due to this failure; however, there are also companies that have risen again by taking the necessary lessons from adverse conditions. Therefore, evaluating all companies in the same way and expecting the organizational dynamics included in the research to show a similar trend does not give the right results.

The first stage of the digital leap process is represented by 'digital awareness' and it is seen that companies at this stage have a clear awareness of digital transformation and have taken the first steps towards the process. On the other hand, the fact that digital transformation does not only involve a technological change, but that this change must be experienced in every cell of the organization brings to the surface the need for the participation of everyone from top management to the lower level. The leadership style that emerges in line with this situation is participative leadership. In the end, change does not happen as quickly as it is written on paper or expressed, and many difficulties,

including resistance to change, are faced in the process. The participative leader comes to the forefront and assumes a great responsibility by leading the change so that the message of change can reach everyone in the organization and the resistance can be eliminated. In the organizational structure, which is another organizational dynamic, it is not possible to make a clear distinction as mechanical or organic, and it is observed that hybrid structures have emerged. While the biggest change in the structure is the digitalization of business processes, the existence of teams or departments specific to digital transformation also draws attention. When we look at the dynamic abilities, the dynamic ability of 'speed' appears in accordance with the mobility of the awareness stage and the upward breakthrough goal. In the journey of companies towards the summit; speed is emphasized with the ability to react quickly, to implement quickly, to make decisions quickly, and it is seen that they consider this speed as the main criterion in terms of sensing opportunities, implementing and reorganizing resources. Strategic agility, which is the last organizational dynamic, also emerges in a way that is compatible with the speed dynamic capabilities of companies at this stage. The level determined as adaptational reflexes represents the rise of speed, flexibility and agility, which were at a low level before the transformation, with the transformation.

The second stage of the digital leap process is 'digital maturity'. This stage represents the peak and is the position that companies strive to reach. Unlike the awareness stage, companies that reach this stage need stability and balance. At this stage, where calmer and more cautious steps are taken, there is a transition from personal loyalty to system loyalty, and it is revealed that there is a clear specialization in terms of both technical and workforce. As a result of this situation, the leadership style evolves into transactional leadership, the leader sits in his chair like a chief physician and only comes into play when there is a situation that needs to be intervened. Everyone in the leader's team knows what to do and contributes to the process in accordance with the given goals and expertise. The organizational structure, on the other hand, becomes a hybrid structure as in the awareness phase, and some differences can be observed in its sub-dimensions. Especially at this stage, new roles and new competencies come to the fore in the organizational structure; it is possible to interpret this current situation in the structure as the results of the level of specialization reached in the maturity stage. The dynamic capabilities that provide the driving force at this stage are speed and knowledge management. In order for firms that have reached the maturity stage to

maintain their position at the top, they need to be able to sense and implement opportunities before their competitors, and for this, as in the awareness stage, speed is needed. On the other hand, in addition to being fast at the top, it is also important to achieve balance and stability. A wrong step or a wrong decision can trigger a process that can lead to the loss of the summit. At this point, the dynamic capability of information utilization comes into play; the process is supported by the use of information flowing through various channels at the right place at the right time. Strategic agility, which is the last organizational dynamic, also appears as adaptational reflexes at the maturity stage and is considered an indispensable factor in being able to react to environmental changes, sense opportunities and threats and maintain a position at the top during the digital transformation process.

Final stages; 'digital decline' refers to the obstacles that companies stumble upon in digital transformation, which they cannot overcome, and the subsequent decline process; It represents the companies that have managed to stand up in the 'resurgence' and have taken the necessary lessons and started to rise again. Companies may face various obstacles in the digital transformation process. One of these obstacles is resistance to change. Transforming human resources, making each employee a part of the process, and transforming those who oppose change into supporters is an important problem that companies need to tackle. On the other hand, sometimes bulkiness and blindness also manifest themselves in companies that carry out activities while being connected to constantly growing systems. The company experiencing fatigue becomes unable to respond to environmental opportunities anymore, it becomes bulky; one step further, even the opportunities become invisible and blindness occurs. The resulting signals, some symptoms are not seen, if ignored, decadence, which is the inevitable end for the company, occurs. However, for companies that pay attention to the warnings, are aware of the course of events and tend to change their direction, there is a glimmer of hope and the company rises again. It is observed that the charismatic leadership style preferred at this stage is in harmony with the actions of supporting the rise, dissipating the negative atmosphere, and mobilizing people by getting them excited again. On the other hand, just as in the previous stages, the organizational structure emerges as a hybrid structure at this stage and differences can be seen in the sub-dimensions. In dynamic abilities, which are another organizational dynamic, it stands out that the use of information takes place alone. At this stage, while reflecting on the basic actions

adopted to learn from mistakes and move on, the need for information also comes to the surface. In order for the company to rise again, the use of the right information is critical in its activities, the steps it will take and the critical decisions it will take afterwards. The last organizational dynamic, strategic agility, is shaped as adaptational reflexes as in the other stages. Adaptational reflexes plays a major role for the company to regain the speed, flexibility and agility it has lost in order to get out of the decline process and to achieve digital transformation.



I. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi

Ünlü filozof Herakleitos'un dediği gibi “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” Dünya döndükçe, insanlar var oldukça, üretmeye, öğrenmeye devam ettikçe, yeni keşifler gün yüzüne çıktıkça değişim gerçekleşecek; yapılar, sistemler, doğa ve nihayetinde bu sürecin en temel unsuru olan insan da çevreye uyum sağlamaya çalışacaktır. Doğadaki canlıların nesillerinin tükenmesinin nedenlerinden biri olarak bu değişen koşullar karşısında çaresiz kalmaları, yeni koşullara adapte olamamaları gösterilmektedir. Bu bağlamda koşullar artık öyle bir noktaya gelmiştir ki, alanında yol gösterici olmuş düşünce kalıplarının dahi bu yeni düzene uyarlanması gerekmektedir. Büyük balığın küçük balığı yuttuğu koşullardan; değişen, uyum sağlayan balığın değişemeyen, uyum sağlayamayan balığı yuttuğu koşullara geçiş yapılmaktadır. Artık, güçlü olanın değil uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olanın varlığını sürdüğü koşullar hüküm sürmektedir.

Yaşanan dijital çağ, hayatın her alanında bireysel bazdan toplumsal küresel düzeye, değişimin iliklere kadar yaşanmasına neden olmaktadır. Dijital çağ eşliğinde karşı karşıya kalınan dijital dönüşüm süreci de geçmiş ve geleceğin beraber kullanıldığı bir tasarım süreci olarak tanımlanmakta ve bu sürecin en önemli unsurlarının da insan, süreç ve teknolojik uyum olduğu dile getirilmektedir (Bozkurt vd., 2021: 40). Dolayısıyla teknolojinin insan hayatının vazgeçilmez bir parçası olması; geçmişte belki hayalinin bile kurulması imkânsız olan fikirlerin hâlihazırda gerçekleştirilebiliyor olması; geleneksel yöntemlerin, işleyişin terk edilerek yerini çok daha hızlı, verimli, etkin çalışan teknolojilere bırakması dijital çağın yansımalarının en net göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu çağdan, insanın yanı sıra toplumun birer parçası olarak görülen ve sosyal bir yapı olarak kabul edilen işletmeler de kendi paylarına düşeni almakta, değişim süreci onları da içine çekmektedir. Nihayetinde dijital dönüşümün iş ortamlarını dönüştürdüğü böylece de hem iş görenlerin hem de işletmelerin hızlı bir

şekilde değişim sürecine adapte olmaya çalıştığı gerçeği de açık bir şekilde kendini göstermektedir (Aksu ve Sürgevil Dalkılıç, 2019: 54-55). Ancak bu değişim ve adaptasyon süreci insanın tuşlu telefonunu dokunmatik bir telefonla değiştirmesi kadar kolay gerçekleşmemekte; zaman, maliyet, süreç, adaptasyon, başarı, çalışanlar, üst yönetim, kültür, yapı, liderlik, kapasite, iş modelleri, yetenekler gibi birçok faktör bu süreçte rol oynamaktadır. Faktörlerin çeşitliliği dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecek problemleri ve zorlukları da farklılaştırabilmekte; doğru bir değişim yönetim ile bu farklılıklar işletmeye kazanç olarak dönebilmektedir. Bu noktada liderlikten yapıya, maliyetlerden yeteneklere her bir faktörün doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dönüşüm sürecinde işletmelerin yüzleşmek zorunda kalacakları maliyetler, ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması, değişimin yönetilebilmesi için üst yönetim ve lider desteği, süreçlerin dijitalleştirilmesi, yaşanacak değişime her bir örgüt üyesinin hazır olması, destekleyici örgüt kültürü ve organizasyonel yapı, dönüşümü hızlandıracak ve kolaylaştıracak yetenekler gibi etkenler yöneticilerin üzerinde çokça düşünmesi ve araştırması gereken konuları temsil etmektedir.

İşletmelerin dönüşüme kayıtsız kalamaması, incelenmesi gereken faktörler ve olası etkileri araştırmacıların da ilgisini çekmiş ve yoğun bir şekilde dijital dönüşüm konuları çalışılmaya başlamıştır. Özduvan (2019), örgütsel dinamiklere dikkati çekerek dijital strateji ve organizasyon, dijitalleşme teknolojileri, dijital yeni iş modelleri ve süreçleri, dijital ürün olmak üzere beş örgütsel dinamikte dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özer (2021) de dijital dönüşüm ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, örgütsel öğrenmenin dijital dönüşüme yönelik tutuma pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Nalbantoğlu (2021) da dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemiş ve doğrudan bir etki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Besri ve Boulmakoul (2021) da dijital dönüşümü destekleyen organizasyon yapılarını ortaya çıkarmayı hedefledikleri çalışmalarında dijital dönüşümün operasyonlarda ve organizasyonel süreçlerde değişiklikleri tetiklediği sonucuna ulaşmışlardır.

Dijital dönüşüm ve liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında; Sow ve Aborbie (2018) liderliğin dijital dönüşüme etkisi üzerinde çalışmışlar ve liderlik tarzlarının örgütleri dönüştürmede oldukça etkili olduğu ve çalışan temelli katılımın değişim çabasının başarısında kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Klein (2020), dijital dönüşüm çağında liderlik özelliklerini incelediği çalışmasında dijital liderlerin bu süreçte rol alarak dijital dönüşümü yönetmeleri gerektiği sonucuna

ulaşmıştır. Porfirio vd. (2021) ise liderlik özellikleri ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada dijital dönüşümü daha ilerilere taşıma misyonunda liderliğin kritik önemde olduğunu ancak bunun için de liderlik profillerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Dijital dönüşüm ve organizasyonel yapı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise, Mirković vd. (2019) dijital dönüşümü destekleyen organizasyon yapısının temel özelliklerini incelemişler ve sonucunda daha az hiyerarşik seviyelerin, karar vermede merkezden uzaklaşmanın ve çalışanlar arasında daha fazla işbirliğinin geçerli yapı olduğunu bulmuşlardır. Boskovic vd. (2019) dijital organizasyonları ve dijital dönüşümü birlikte inceledikleri çalışmalarında dijital bir organizasyona ulaşmada organizasyon yapılarının, iletişimin, karar verme mekanizmalarının etkili olduğunu; yöneticilerin dijital stratejilerin yanı sıra dijital organizasyonlar oluşturmaya da odaklanmaları gerektiğini dile getirmişlerdir.

Dijital dönüşüm ve dinamik yeteneklerle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Qvarfordt ve Aadan (2016) küçük ve orta ölçekli işletmelerde gerçekleştirdikleri çalışmalarında dinamik yeteneklerin doğrudan dijital dönüşüm üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Martins (2022), dinamik yetenekler ve işletme performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşümün aracılık rolünü incelerken; Yu vd. (2021) bu sefer dijitalleşme ile işletme performansı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık rolünü incelemiş ve dinamik yeteneklerin işletmelerin dijitalleşmesi üzerinde olumlu bir katkısının olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dijital dönüşüm ve stratejik çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise Andersen (2019), dijital dönüşüm kapsamında stratejik çevikliği incelediği tez çalışmasında stratejik çevikliğin dijital dönüşüm sürecinin başlatılmasında öncülük ettiği sonucuna ulaşmıştır. Ürü ve Ünsal (2022), örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm, rekabet avantajı, stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluk arasındaki ilişkileri incelemiş ve sonuçta stratejik çevikliğe sahip KOBİ'lerin, dijital dönüşebilme yetenekleri sayesinde, rekabet avantajı elde edebildiklerini bulmuşlardır. AlNuaimi vd. (2022) de dijital dönüşümde uzmanlaşabilmede liderlik, çeviklik ve dijital strateji arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir. Dijital dönüşümcü liderliğin ve kurumsal çevikliğin dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Troise vd. (2022) ise gerçekleştirdikleri dijital dönüşüm ve çeviklik çalışmasında, işletmelerin çevikliğe kavuşabilmelerinde gerekli görülen üç öncüle ulaşmışlardır. Bu doğrultuda dijital

teknolojiler yeteneği, ilişkisel yetenek ve inovasyon yeteneği işletmelere çeviklik kazandırmaktadır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde dijital çağa ayak uydurabilmek adına, dönüşüm sürecinde işletmelerin birçok değişkenle yüz yüze kaldığı görölmektedir. Kimi çalışmalarda dijital dönüşümde etkili olabilecek itici güçler üzerinde durulmakta; bazen bu rolü liderlik üstlenmekte bazen de dinamik yetenekler ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan dijital dönüşümün söz konusu değişkenler üzerindeki etkisi de araştırmalara konu olmaktadır. Bu çalışmada da dijital dönüşüm sürecinden etkilendiği düşünölen dört temel örgütsel dinamik üzerinde durulmaktadır. O halde bu sürecin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, gelineen noktada başarının yakalanabilmesi için: “İşletmelerin hangi faktörleri dikkate alması gerekmektedir? Bu süreç nasıl yönetilmelidir? Dönüşüm sürecini etkin bir şekilde yönlendirecek hangi tarz liderlikler ön plana çıkmaktadır? Bu süreçte dönüşümü kolaylaştıracak ve dönüşüme eşlik edecek olan örgüt yapısı hangisidir? Hangi dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır? Güncel koşullar karşısında işletmeler, en önemli dinamik yeteneklerden birini temsil eden stratejik çevikliğe ulaşabilmiş midir?” gibi kritik önemdeki birçok soruya cevap aranmaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında araştırmanın problemi “Dijital dönüşümün liderlik, örgütsel yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik üzerindeki etkileri nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur.

1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yaşanan çağın dijital çağ olarak adlandırılması ve bu çağın en önemli gündem başlıklarından birinin de dijital dönüşüm olması dikkatleri, hayatın artık vazgeçilmez bir unsur olarak nitelendirilen teknolojiye çekmektedir. Yaşanan teknoloji tabanlı dönüşümün etkileri her alanda hissedilirken; bu değişimin yansımaları toplumun önemli birer parçası olarak görölen işletmelerde de ortaya çıkmaktadır. Terk edilen geleneksel süreçler yerlerini, daha hızlı daha aktif daha verimli çalışan süreçlere bırakmakta; ancak bu geçiş göz açıp kapayıncaya kadar hızla gerçekleşmemekte, uzun sürelerle ihtiyaç duyulmakta ve işletmelerin ciddi maliyet yüklerinin altına girdiği görölmektedir. Çünkü bakıldığında süreçte işletmelerde liderlikten üst yönetime, kaynaklardan yeteneklere, yapıya kültüre kadar çok çeşitli faktörler rol oynamakta; işletmelerin dijital dönüşümü başarabilmesi için de tüm bu faktörleri sürece dahil edebilmesi gerekmektedir. Buradan

hareketle araştırmanın amacı da dijital dönüşümün örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini tespit edebilme olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan bu çalışmada; dijital dönüşümün planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi, maliyetlerin altında ezilmeden bu sürecin başarılabilmesi, dönüşüm için önceliklendirilmesi gereken konuların tespit edilmesi, dijital dönüşümün ne olduğunun ve ne ifade ettiğinin tam olarak anlaşılabilmesi için işletmelere dönüşümün başarılmasında yol gösterici ve rehber olabilmesi bakımından sunulacak çözümler araştırmanın önemini temsil etmektedir. Dijital dönüşüm, toplumun birer parçası olarak görülen örgütleri de etkisi altına aldığı için; bu etkilerin göz ardı edilmesi, yok sayılması artık mümkün görülmemektedir. Alanda yapılan çok çeşitli dijital dönüşüm çalışmaları da göstermektedir ki; dönüşüm yeni bir teknolojinin işletmede kullanılmaya başlanmasının çok daha ötesine geçmekte, temelde net bir paradigma değişikliğinin yattığını gözler önüne sermektedir. Bu noktada araştırmayı değerli kılan diğer bir etken de örgütsel dinamiklerdir. Yaşanan paradigma değişikliği çalışanlardan liderlere, üst yönetimden karar alma mekanizmalarına, kaynaklardan yeteneklere, iletişimden yapıya örgütün her bir zerresine işlemekte ve bu nedenle de dijital dönüşümün yanı sıra örgütsel dinamiklerin de anlaşılmasına çalışılması önemli bir çabayı temsil etmektedir. Sürecin etkin yönetimiyle dönüşüm mesajının net bir şekilde çalışanlara ulaştırılmasında ve çalışanların sürecin destekleyicileri haline getirilmesinde önemli rol üstlenen lider; sürecin önündeki engelleri kaldırmada gerekli temellerin atılmasını sağlayan organizasyonel yapı; sürecin başarılması ve yaşanan yoğun değişimler karşısında işletmenin ayakta kalabilmesi için destek sunarak ihtiyaç duyulan itici gücü oluşturan dinamik yetenekler ve hem dijital dönüşüme götüren sebepler arasında yer alan hem de dijital dönüşümün sonuçları arasında gösterilen stratejik çeviklik araştırmanın örgütsel dinamiklerini temsil etmektedir. Dijital dönüşüm ve sayılan örgütsel dinamikler arasındaki ilişkilerin incelenmesi; bu ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Türkiye'nin önde gelen, alanında öncü olan ve dijital dönüşüm konusunda yol kat etmiş işletmeleri üzerinden araştırmanın gerçekleştirilmesi de çalışmayı ayrı bir noktaya taşımaktadır. Ayrıca örnekleme seçilen yöneticilerin hem büyük ölçekli işletmelerde görevli olmaları hem de üst düzey karar mercileri arasında yer almaları önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Netice itibarıyla işletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda hangi aşamada olduklarını tespit edebilmek; süreçte ön plana çıkan liderlik tarzlarını, benimsenen örgütsel yapıyı, tercih edilen dinamik

yetenekleri ve sahip olunan stratejik çeviklik düzeyini ortaya koyabilmek adına da farklı bir yaklaşım sergilenmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımın odak noktası; işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde kat ettikleri yoldur. İşletmelerin ulaştığı seviyeyi, dijital dönüşümde bulunduğu konumu tespit edebilmek o seviyeye has çözümler, alternatifler sunmayı mümkün kılmakta; aynı zamanda benzer süreçlerden geçen ya da geçecek işletmelere de yol gösterici olması ve rehberlik etmesi ön görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın önemli sonuçlarından birini temsil eden; elden edilen bulgular neticesinde geliştirilen ‘Dijital Sıçrama Süreci Modeli’ ile literatüre önemli katkılar sunulacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın asıl amacına ek olarak oluşturulan alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinde hangi aşamalarda olduklarını tespit edebilmek,
- Dijital dönüşüm sürecinde ön plana çıkan liderlik tarzlarını tespit edebilmek,
- Dijital dönüşüme eşlik edecek örgüt yapılarını tespit edebilmek,
- Dijital dönüşüm sürecinde hangi dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu tespit etmek,
- Dijital dönüşümün stratejik çeviklik üzerindeki etkisini tespit edebilmek.

1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtını tercih edilen yöntem olan nitel araştırma yöntemi oluşturmakta ve söz konusu yöntemin genel sınırlılıkları bu çalışma için de geçerli olmaktadır. Bir diğer önemli kısıt veri toplama sürecinde ortaya çıkmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği çalışmalarda oldu gibi bu çalışmada da doğru örneklem grubuna ulaşabilmek önem arz etmektedir. Bu doğrultuda toplamda 103 işletmeden birçok yöneticiye ulaşılmış olmasına rağmen az sayıda olumlu geri dönüş sağlanmıştır. Bununla birlikte yöneticilerle iletişim kurma süreci de bir diğer kısıt oluşturmaktadır. İşletmelerin kurumsal mail adreslerinin yanı sıra bu işletmelerde yer alan yöneticilerin mail adreslerinin de gizli tutulması kendileriyle iletişim kurmada engelleyici olmuştur. Ayrıca iletişime geçilen, alınan olumlu yanıt sonrasında görüşme gün ve saati belirlenen ancak sonrasında hiçbir mazeret göstermeden görüşmeye

katılmayan yöneticiler de önemli bir kısıta işaret etmektedir. Diğer yandan çalışılan konunun dijital dönüşüm olması sebebiyle örnekleme dâhil edilecek yöneticilerin unvanları da araştırmanın diğer bir kısıtıdır. Yöneltilecek dijital dönüşüm ile ilgili sorulara en kapsamlı cevapları verebilecek kişilere ulaşabilmek için ar-ge, bilgi teknolojileri ve dijital dönüşüm departmanlarında görev alan yetkililerin ya da üst düzey yöneticilerin tercih edilmesi dikkat edilen hususlar arasında yer almaktadır. Ayrıca araştırmada yer alan işletmeler, dijital dönüşüm konusundaki faaliyetleri baz alınarak çalışmaya dâhil edilmiş; sektörel farklılıklar göz ardı edilerek incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Literatür açısından değerlendirildiğinde ise dijital dönüşümün etkilediği; iş modelleri, iş süreçleri, örgüt kültürü, temel yetenekler, değişim kapasitesi vb. birçok örgütsel dinamik bulunmaktadır. Bu araştırmada sınırlamaya gidilerek liderlik, yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik olmak üzere dört örgütsel dinamik üzerinden inceleme gerçekleştirilmiştir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu bölümde araştırmanın temel varsayımları ele alınmaktadır. Araştırmanın teorik kısmına dair varsayımları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örnekleme dahil edilen işletmelerin dijital dönüşümden geçtiği,
- Dijital dönüşümün başarılmasında liderliğin, organizasyonel yapının, dinamik yeteneklerin ve stratejik çevikliğin itici gücü oluşturduğu,
- İşletmelerde dijital dönüşümün aynı seviyelerde gerçekleşmediği,
- Dijital dönüşüm sonucunda işletmelerin stratejik çevikliğe ulaştığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın uygulamaya dönük varsayımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Katılımcılara yöneltilen soruların elde edilmek istenilen bilgiye ulaşma açısından yeterli olduğu,
- Katılımcıların yöneltilen soruları cevaplama açısından yeterli düzeyde bilgi sahibi oldukları,
- Katılımcıların yöneltilen sorulara samimi ve doğru cevaplar verdikleri,

- Katılımcıların yöneltlen sorulara gönüllük esas1 çerçevesinde cevap verdikleri varsayılmıştır.



II. BÖLÜM

LİTERATÜR

2.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital çağ; teknolojik gelişmelerin küresel çapta yayılmasını, hayatın her alanında daha fazla kullanılmasını ve süregelen çoğu düzenin teknolojik ürünler ve bilişim sayesinde köklü ve kalıcı bir şekilde değişimini ifade etmektedir (Çelebi, 2021: 25). Dijital dönüşüm ise; bir organizasyonun tümünde dijital teknolojilerin neden olduğu değişikliklerin yaygınlığı (Chanias ve Hess, 2016); daha karlı gelir, daha fazla rekabet avantajı ve daha yüksek verimlilik ile sonuçlanan yeni iş modelleri, süreçler, yazılım ve sistemler oluşturmak için teknolojinin uygulanması (Schwertner, 2017: 389) olarak tanımlanmaktadır. Burada “dijital”, günümüzde işletmelere giderek daha fazla entegre olarak dijital sinyaller kullanan ve gelişen teknolojiyi ifade etmektedir (Hägg, ve Sandhu, 2017: 1).

Yapılan diğer tanımlar incelendiğinde bu sürecin büyük bir etkisinin olduğu ve var olanın terk edilerek tamamen yeni bir sistemin kurulması gerektiği vurgulanmaktadır. Buradan hareketle dijital dönüşüm; dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanımı ile başlayan, daha sonra bir organizasyonun bütünsel dönüşümüne evrilen veya değer elde etmek için kasıtlı olarak geliştirilen yıkıcı veya kademeli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Henriette vd., 2016: 33). Ebert ve Duarte de benzer şekilde dijital dönüşümü (2016) üretkenliği, değeri ve sosyal refahı artırmak için yıkıcı teknolojilerin benimsenmesi (Ebert ve Duarte, 2016: 17) olarak açıklamakta ve yıkıcı etkisinin üzerinde durmaktadırlar.

“Dönüşüm” kavramı ise, organizasyon içinde stratejiyi, yapıyı ve güç dağılımını etkileyen temel bir değişiktir. Bu bağlamda teknolojilerin iş süreçlerinde uygulanması, bir işi dijital olarak dönüştürmenin sadece küçük bir parçasını temsil ederken; dijital teknolojilerin müşteriler, işletmenin kendisi ve diğer temel paydaşlar için de değer oluşturması gerekmektedir (Schallmo, Williams ve Boardman, 2020). Bu doğrultuda dijital dönüşüm; müşterilerin, çalışanların ve ortakların dijital beklentilerini

karşılama için önemli ölçüde değişen dijital ortama uyum sağlama süreci olarak değerlendirilmektedir (Teichert, 2019: 1674). Dolayısıyla başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirmek için de işletmelerin iki tamamlayıcı faaliyete odaklanması önem arz eder: daha fazla müşteri etkileşimi ve işbirliği için müşteri değer tekliflerini yeniden şekillendirmek ve dijital teknolojileri kullanarak operasyonları dönüştürmek.

Söz konusu operasyonların ve iş süreçlerinin dönüşüm sürecinde, kimi zaman birbiri yerine kullanılıyor olsa da farklı noktaları işaret eden iki temel kavram yer almaktadır. Birincisi ‘dijital dönüşüm’ diğeri ise ‘dijitalleşme’. Dijitalizasyon “dijital bilginin merkezde yer aldığı gelir elde etmek, iş geliştirmek, yalnızca dijitalleştirmeyip iş süreçlerini yapılandırıp dönüştürmek ve dijital iş için bir iklim oluşturmak adına dijital teknoloji ve verilerin kullanımı” olarak tanımlanmaktadır (Sezen ve Eren Şenaras, 2022: 54). İşletme, yeni teknolojileri ve dijital araçları sadece mağazalarda ve ön planda dijital iş oluşturmak için kullanıyorsa bu dijitalizasyondur. Benimsenen yeni teknolojiler ile data toplanabiliyorsa, müşteri daha iyi tanınıyorsa, arka tarafta yazılımlarla desteklenip daha isabetli kararlar alınabiliyorsa ve nihayetinde değer oluşturulup verimlilik artırılabilirse dijital dönüşüm gerçekleşmekte; aksi halde sadece yeni teknolojilerin kullanımı dijitalleşme olarak kalmaktadır. Dijitalleşmenin bir adım ötesine geçerek dijital dönüşüme erişebilmek için de ihtiyaç duyulan çözüm yolu bütünsel bir dönüşümden geçmektedir. İşletmelerin rekabetçi kalabilmek adına yalnızca yeni teknolojileri nasıl ve ne zaman uygulayacaklarını bilmeleri yeterli görülmemekte; iş yapma biçimlerini yeniden düşünmeleri gerekmektedir (Kane vd., 2017). Tıpkı lambayı icat edenin dünyanın en iyi mum üreticisi olmaması gibi; eskinin üzerine yeni bir şey koyarak inovasyonu kenarlarda yapmak yerine bunu çekirdekte gerçekleştirmek ve yeni bir değer katmak üzere işletmeler dijital dönüşümden geçmektedir (Goodwin, 2020).

Dijital dönüşümün, daha fazla müşteri anlayışı ve erişimi, daha yüksek üretkenlik ve yeni iş modellerinin yaratılması gibi faydalar sağlayabilmesinin yanı sıra; teknoloji arka planlı olarak gerçekleşen dönüşümün, organizasyonun farklı yönlerini etkilemek için kullanılan bilgi ve dijital teknolojiler ile ilgili olduğu da görülmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, verilerin çıkarılması ve değiş tokuşunun yanı sıra bu verilerin analiz edilmesi ve eyleme geçirilebilir bilgilere dönüştürülmesini içeren beceriler de gerektirmektedir. Bu tarz bilgiler, kararları etkinleştirmekte veya faaliyetleri başlatmak için var olan seçenekleri hesaplamak ve değerlendirmekte kullanılmaktadır. Diğer yandan, işletmelerin günlük faaliyetlerini gerçekleştirmek için sosyal medya, büyük veri

analizi, mobil teknolojiler, nesnelerin interneti, bulut teknolojileri gibi gelişmekte olan teknolojileri kullanmaları gerçekleşen sürecin bir yansımasıdır. Bu teknolojiler sayesinde işletmelerin çalışma koşulları değişmekte ve elde edilen daha fazla değer yaratma imkanı ile paydaşlara farklı deneyimler de sunulabilmektedir (Morakanyane vd., 2017; Eremina vd., 2019: 2).

Diğer yandan işletmelerin dijital dönüşümü nasıl başarabileceği de karşı karşıya kalınan kritik bir sorudur. Osmundsen vd. (2018), dijital dönüşümün itici güçlerini; müşteri davranış ve beklentileri, sektördeki dijital değişimler, rekabet ortamını değiştirmek ve düzenleyici değişiklikler olarak sıralarken; dijital dönüşümde başarıyı getirecek olan faktörleri ise, destekleyici örgüt kültürü, iyi yönetilen dönüşüm faaliyetleri, iç ve dış bilgiyi kullanma, yöneticileri ve çalışanları dönüşüm süreciyle meşgul etme, bilgi sistemi yeteneklerini artırma, dinamik yetenekler geliştirme, dijital iş stratejisi geliştirme, iş ve bilgi sisteminin uyumlu hale getirilmesi olarak açıklamaktadırlar. Larjovuori vd. (2016) ise, gerçekleştirdikleri çalışmada dijitalleştirilmiş operasyonlara yönelik örgütsel değişimlerde başarının elde edilebilmesi için bu süreçteki lider ve çalışan refahının rolünü araştırmışlar ve başarı için dijital dönüşümü sağlayan faktörlerle çalışanın bakış açısının uyumlaştırılması ve liderlerin de bu süreçte etkin bir rol üstlenmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Westerman, Bonnet ve McAfee (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada dijital dönüşümün dokuz unsurunu belirlemişler ve söz konusu unsurlar üç temel boyut altında toplanmıştır. İlk boyut; müşteri deneyimini dönüştürmedir. İşletmelerin müşteri deneyimini dijital olarak dönüştürdüğü üç ana yapı taşı; müşteri anlayışı, üst düzey büyüme ve müşteri temas noktalarıdır. İkinci boyut operasyonel süreçlerin dönüştürülmesidir. Dönüştürülmüş müşteri deneyimlerinin yanı sıra şirketler aynı zamanda süreçlerin dijitalleştirilmesi, çalışanların etkinleştirilmesi ve performans yönetimi yoluyla iç süreçleri dönüştürmektedirler. Son boyut iş modellerinin dönüştürülmesidir. İşletmeler yalnızca faaliyetlerinin gerçekleştirilme şeklini değiştirmekle kalmamakta, aynı zamanda faaliyetlerin nasıl etkileşime girdiğini de yeniden tanımlamakta ve sınırlarını da geliştirmektedirler.

Gerçekleştirilen bir diğer çalışmada dijital dönüşümün başarısı strateji ile ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Kane vd. (2015), teknolojinin değil stratejinin dijital dönüşümü yönlendirdiği düşüncesinden hareketle; dijital stratejinin dijital olgunluğa (dijitalleşmenin; süreçleri, yetenek katılımını ve iş modellerini dönüştürdüğü

organizasyon) teşvik ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Dijital dönüşümün başarısı; stratejisinin gücü, kapsamı ve hedeflerinde yatmaktadır. Bu yaklaşımla dijital olgulaşan işletmeler stratejilerini gerçekleştirmek üzere beceriler geliştiren, işi dönüştürmeye yönelik olan, dijital teknolojilerin işi nasıl etkileyebileceğini kavramsallaştırma yeteneğine ulaşmış ve daha az dijital olgunluktaki işletmelere kıyasla çok daha fazla risk alabilen işletmeler olarak ortaya çıkmaktadır. Kohnke (2017) ise başarılı bir dijital dönüşüm sürecinin, beceri ve yetenekler temeli üzerine kurulu olduğunu dile getirerek; çalışanların dijital teknoloji ve uygulamaları kullanabilmesi durumunda dijital dönüşümün faydalarının kendini göstereceğini vurgulamaktadır. Buna rağmen, doğru dijital beceriler ve yetkinliklerin günümüz organizasyonlarında yaygın olarak bulunmaması; hedef kitlenin özel eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde insan faktörünün üzerinde önemle durulduğu görülmektedir. Özellikle işletmelerde otomasyona geçiş ile birlikte dijital araçların kullanılabilmesi adına nitelikli iş gücüne olan ihtiyaç artmakta; vasıfsız iş gücünden ziyade dijital zekâ ve yeteneklere sahip olma gibi özellikler aranan özellikler haline gelmektedir. Dolayısıyla işletmelerde görev alacak çalışanların entelektüel seviyeleri ve yetenekleri dijital dönüşüm sürecinde itici gücü oluşturan etkenler arasında sayılmaktadır (Hu vd., 2010: 5844). Guinan vd., (2019) de yaptıkları çalışmada çoğu işletmenin dijital dönüşüm için hazır olmadıklarını dile getirmekte ve sebep olarak da işletmelerin odak noktalarında yenilikçi dijital ekipler geliştirme düşüncesinin olmamasını göstermektedir. Dijital dönüşüm başarısının, yeni teknolojilerin tanıtılmasıyla değil; değişimi destekleyebilen ve talep edebilen dijital bir ekibin etkinleştirilmesiyle ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Diğer yandan Foerster-Metz vd. (2018), dijital dönüşümün işgücünün bileşiminde de kademeli bir değişikliğe yol açtığını, daha genç, daha iyi eğitilmiş, mobil ve teknolojik açıdan daha bilgili nesillerin işletmelerde yer almaya başladığını ve böylelikle işletme içinde yeni değerler ve tutumların ortaya çıktığını dile getirmektedirler.

Dijital dönüşüm nihayetinde çok çeşitli faktörler içeren beraberinde bir takım soru işaretleri de getiren bir eylemdir. Örneğin; dijital dönüşüm her işletme için kaçınılmaz bir yol mudur? Her işletme dijital dönüşümden geçmek mecburiyetinde midir? Dijital dönüşümle işletmeler neler kazanmaktadır? Dijital dönüşümün getirilerinin yanı sıra neden olduğu olumsuz koşullar nelerdir? Dijital dönüşüm bir son mudur yoksa yeni bir

başlangıç mı? Son derece kapsamlı ve yıkıcı bir etki sunan dijital dönüşüm sürecinde işletmeler hangi aşamadadır? Yola yeni çıkan işletmelerle bu süreçte çaba göstermiş uzun yol kat etmiş işletmeler benzer eğilimler mi göstermektedir? Süreçte ne gibi zorluklar veya başarısızlıklarla işletmeler yüz yüze kalmaktadır? İşletmelerin ve üst düzey yöneticilerin ellerinde sihirli bir değnek olmadığı gerçeği düşünülecek olursa; bu eylemin göz açıp kapayıncaya kadar gerçekleşemeyecek uzun bir süreci kapsadığı ve adım adım bu sürecin yaşanacağı gerçeği sürpriz olmayacaktır. Bu uzun yolculukta birçok noktada olumlu gelişmeler yaşanabilmesinin yanı sıra karşı karşıya kalınacak bir takım engellerin olduğu da aşîkârdır. O halde dijital dönüşümün, bir madalyonu temsil ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır: İki yüzü olan bir madalyon.

2.1.1. Dijital Dönüşüm: Madalyonun İki Yüzü

Dönüşüm kelime anlamı olarak; olduğundan başka bir biçime ya da duruma girme, değişme şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2023). Dolayısıyla girilen bu yeni biçim, benimsenecek olan yeni durum beraberinde birçok fırsat getirirken aynı zaman da tehditler de oluşturabilmektedir. Dijital dönüşüm de işletmeler için benzer koşulları oluşturmakta yeninin neden olduğu heyecan ve tedirginlik beraber göğüslenmektedir.

Değişimin süreklilik arz ettiği bir çevrede faaliyette bulunmak; faaliyetleri gerçekleştirirken vizyoner adımlar atabilmek, geleceği her gün yeniden planlamak, yaşanan her değişim karşısında stratejiyi güncelleyebilmek, çevresel fırsatlar ve tehditler karşısında hızla konum alabilmek ve çevreye hızlı cevap verebilmek işletmelere dijital dönüşüm gibi köklü bir değişim sürecinde başarıyı getirecek etkenlerdendir. Bu durumu Jeck Welch “Bir kuruluştaki değişim hızı, işletmelerin dışındaki değişim hızından düşükse o işletmenin sonu yakındır.” şeklinde açıklamaktadır (Ada, 2020: 28). Benzer şekilde Jennings ve Houghton (2008) kitaplarında ‘Büyük balık küçük balığı değil hızlı balık yavaş balığı yutar’ düşüncesiyle hıza dikkat çekmekte ve bu süreçte hızlı tepki verebilmenin kritik önemini vurgulamaktadırlar. Dünyada ve Türkiye’de bu koşulları yerine getiren, dönüşümü başarıyla gerçekleştirip geçmişten günümüze uzanan birçok işletme örneği bulunmaktadır: Fransa’daki Frapin damıtma şirketi (751 yıl), İngiltere’deki yayıncılık şirketi Cup (487 yıl), Hacibekir Lokumları (244 yıl), Komili (143 yıl), Abdi İbrahim (109 yıl). Bütün bu işletmelerin ortak özellikleri çağın getirilerine ayak uydurabilmeleri, yeniyi adapte olabilmelerinde saklıdır. Ancak başarılı işletmelerin yanı sıra uyumu

gerçekleştiremeyen, yeterince hızlı olamayan ve yoğun rekabet ortamında rakiplerinin gerisinde kalan oldukça popüler örnekler de mevcuttur: Nokia, Kodak, Blackberry gibi.

Goodwin (2020) de Dijital Darwinizm adlı kitabında değişim ve değişime uyum sağlama hızından bahsetmekte ve dijital darwinizm kavramında ilk olarak şu noktaya dikkat çekmektedir: teknolojinin gösterdiği hızlı değişime uyum sağlayamayan, yenilikleri benimseyemeyen işletmeler ölür. Ardından doğal seçilime değinerek; her tür gibi işletmelerin de zamanla gelişmek, en mükemmele varmak, seçici biçimde çoğalmak, yavaş yavaş da olsa istikrarlı ve kesin bir şekilde ispatlanmış bir evrimde daha iyiye ulaşmak üzere tasarlandığı düşüncesini dile getirmektedir. Ancak bu noktada doğal seçimden öte cevaplanması gereken sorular ardı ardına dizilmektedir. Dijital dönüşüm işletmelerin doğal olarak girdikleri, o doğrultuda mecburi olarak sürüklendikleri bir süreç midir? Ya da hiçbir şey yapmadan, var olandan daha fazla çaba göstermeden bu süreci başarmak mümkün müdür? Diğer yandan, işletmeler bilinçli bir şekilde dijital dönüşümden kaçıyor olabilir mi? O halde sorulması gereken asıl sorular şunlar değil midir: “Her dijital dönüşümden geçen işletme hayatta kalır mı? Dijital dönüşümü gerçekleştirmeyen her işletmenin varlığı son bulur mu?”

“Her değişmeyen ölmez, her değişen de hayatta kalamaz.” düşüncesinden hareketle, özellikle koşullara dikkat çekilmektedir. Yüzyıllardır değişimi gerçekleştirerek ayakta kalan işletmelerin yanı sıra, tamamen sahip oldukları geleneksel motifler sayesinde günümüze ulaşmış işletmeler de mevcuttur. Sahip olduğu tarihi dokuyu, yaşanmışlıkları koruyarak geçmişi bugüne aktarmak amacıyla var olan işletmeler, aslında dönüşüm kavramının tam da tersi istikametinde hareket etmektedir. Japonya’da yer alan 705 yılında kurulan Nishiyama Onsen Keiunkan Oteli ve 718 yılında kurulan Hoshi Ryokan Oteli en güzel örnekleri teşkil etmekte ve geleneksel Japon tarzını yansıtmaktadırlar. Kültürel açıdan mevcut kaynakları koruyabilmek, gelenekselliği yaşatabilmek uzun ömürlü olmanın aslında en önemli koşulu olmaktadır. Dijital dönüşüm ise bu süreçte kendine işletmelerin özünü tehdit eden bir etken olarak yer bulmaktadır. Sonuç itibarıyla koşullara göre dijital dönüşümün işletmeler açısından kimi zaman bir fırsat kimi zaman da bir tehdit olabildiği görülmektedir.

Dijital dönüşümün işletmelerde ortaya çıkardığı çok çeşitli avantajlar mevcuttur. Özellikle mekânsal ve zamansal esneklikleri arttırdığı gözlemlenmektedir. Mekânsal açıdan ofisin kurumsal bir şirket binasında yer alması zorunluluk olmaktan çıkmakta; kişisel haneler giderek en modern iletişim teknolojileriyle donatılarak ev-ofis halini

alabilmektedir. Zaman açısından değerlendirildiğinde ise dijital teknolojiler; çalışanların istedikleri zaman çalışma alanlarına gidebilmelerine imkân sunmakta; standart giriş çıkış saatleri yerini esnek çalışma saatlerine bırakarak akşamları, hatta hafta sonları da çalışmaların tamamlanabilmesi için koşullar oluşturmaktadır. Elde edilen bu fırsatlar yaşanan çağda önemli bir noktaya parmak basmaktadır: artık sonuçlar önemlidir; bilginin nerede ve ne zaman elde edildiği değil (Schwarzmüller vd., 2018).

En uygun zamanda ve yerde çalışmak özel ihtiyaçların karşılanmasına izin verdiği için (örneğin çocuk bakımı) çalışanlar artan iş-yaşam dengesinden de yararlanabilmektedir. İşle ilgili materyallere her zaman ulaşabilmek, çalışanların erişilebilirliğini artırabilmekte ve sürekli bir bağlantı normu oluşturmaktadır. Ayrıca, yeni medya aracılığıyla artan iletişim, liderlerin ekip üyeleriyle iletişimine katkı sağlamakta, artan bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı ile işbirliği desteklenmektedir. Genel itibariyle, “bir kaynak olarak bilgi, ancak birlikte geliştirilebilir ve iletilebilir” düsturundan hareketle ekip çalışmasının önemi de vurgulanmaktadır (Kohnke, 2017: 72; Schwarzmüller vd., 2018).

Dijital dönüşümün işletmelere kazandırdığı bir diğer önemli avantaj da, bilginin daha erişilebilir ve şeffaf hale gelmesidir. Önceki zamanlara kıyasla işletmenin büyük resmine ilişkin sınırlı bilgi birikimiyle çalışanlar, artık bilgiye çok daha rahat ve kolay erişebilmektedir. Bu kolaylık aynı zamanda çalışanların organizasyonun alt seviyelerinde daha bilinçli kararlar vermelerini de sağlamaktadır. Bilginin tek bir zümrenin elinde bulunduğu organizasyonel yapılar dijital dönüşümle beraber yıkılmakta; bilginin giderek daha verimli bir şekilde dağıtıldığı ve farklı eylemlerin hızlı bir şekilde art arda gerçekleştirildiği organizasyonlar ortaya çıkmaktadır (Kuusisto, 2017). Mirković vd. (2019) ise, dijital dönüşümü mevcut şirketlerin işlerini yürütme şekillerini değiştirmeye yönelik süregelen bir süreç olduğunu dile getirmektedirler. Böylelikle de dijital teknolojilerin işletmelere yeni iş modelleri, artan üretkenlik, verimlilik, esneklik, çeşitlilik, süreç ve faaliyetlerin otomasyonu gibi birçok avantaj sunduğunu ve çalışanlar arasında yeni çalışma biçimlerine ve işbirliğine, daha fazla hareketliliğe ve daha iyi kararlara da imkân sağladığını vurgularla.

Dijital dönüşüm nihayetinde işletmelerde ürünlerden hizmetlere iş süreçlerinden değer zincirlerine kadar çok kapsamlı bir alanı etkisi altına almaktadır. Kullanımına geçilen teknolojiler sayesinde işletmelerdeki güncellenmiş iş modelleri ve iş süreçleri değer elde etmeye yardımcı olmakta ve böylelikle dijital dönüşümün etkisi işletmelere olumlu

şekilde yansımaktadır. (Markides, 2006; Tijan vd., 2021). Dijital dönüşüm eşliğinde işletmelerde kendine yer bulmaya başlayan bu teknolojilerin verimli değerlendirilmesi sonucunda; kaynak kullanımında optimizasyon sağlanmakta, maliyetler düşürülmekte, iş görenlerin üretkenliği artırılarak iş verimliliğinin yakalanması mümkün kılınabilmektedir. Söz konusu fırsatlardan yararlanabilmek ancak süreçlerin gözden geçirilerek güncellenmesiyle gerçekleşirken; yeni teknolojilerin gücü ile de işletmeler süreklilik arz eden bir inovasyon sürecine kavuşabilmektedir (Domniku ve Ahmeti, 2021; Régo vd., 2021).

Dijital dönüşüm bütünsel bir dönüşümü simgelediğinden, işletmedeki yansımaları da tek bir alanla sınırlı kalmamakta, tüm süreçleri etkisi altına aldığı görülmektedir. Öncelikli olarak dijital dönüşüm operasyon verimliliğini yükseltmektedir. Ortaya çıkan yüksek verimlilik de operasyonel maliyetlerin etkin yönetimini sağlamakta, daha az iş gücüyle daha çok çıktı elde etmeye imkân bulunmakta ve böylelikle karlılıkta da artış yaşanmaktadır. Diğer yandan işletmede yerleşik hale gelen dijital teknolojiler sayesinde iş görenden kaynaklı hataların ve kesintilerin önüne de geçilebilmekte ve kullanılan otomasyon ile iş görenlerin işletmeye kazandırdıkları katma değerde de artış gözlemlenmektedir (Stepantseva, 2020).

Dijital dönüşümün sağladığı bir diğer avantaj da bilgi kullanımında kendini göstermektedir. Artan bilgi düzeyi, işletmelerde çeşitli kolaylaştırıcı yazılım sistemlerinin geliştirilmesini sağlamakta; böylelikle kağıt tabanlı geleneksel süreçler yerlerini çok daha verimli çalışan sistemlere bırakmaktadır. Sonuç itibarıyla dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştiren işletmeler; yaşanan değişim ve yenilenen teknolojilerle kendi süreçlerini gözden geçiren, söz konusu teknolojilerin işletmeye nasıl fayda sağlayacağı konusunda kafa yoran ve belli bir bilinç seviyesine eriştikten sonra bu bilinçle yapılan işi tekrar ele alarak güncelliğe kavuşturan işletmelerdir (Alavi ve Habel, 2021).

Özetle dijital dönüşümün işletmelere kazandırdığı avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Heinze vd., 2018; Shahbaz vd., 2019; Hai vd., 2021).

- Geleneksel süreçlerin yerlerini dijital süreçlere bırakması,
- Modern ve profesyonel çalışma modellerine geçiş yapmak,
- Teknik hataları en aza indirerek iş akışındaki verimliliği arttırmak,
- Yeni ve güncel teknolojileri işletmeye adapte etmede hızlı ve esnek olmak,

- İş kalitesini, performansını arttırmak,
- Ürünlerin kalitesini ve görünümünü iyileştirmek,
- Müşteri memnuniyetinde süreklilik sağlamak,
- Kuruluştaki bilgilere daha kolay ulaşabilmek,
- Yeni teknolojilerin adaptasyonu için eski işletim süreçlerini sürekli iyileştirmek,
- Öğrenen organizasyonlar kurarak, kuruluşların gelişimini desteklemek.

Dijital dönüşümün işletmelerde ortaya çıkardığı avantajların yanı sıra; genel karakteristik özelliklerine bakıldığında radikal, yıkıcı, evrimsel, karmaşık ve sürekli olduğu görülmekte ve bu radikal ve yıkıcı sürecin istenilen performansı sunacak şekilde gerçekleştirilmesi işletmeler için kritik önemdeki gündemlerden birini oluşturmaktadır. Hem süreçlerin hem de iş gücünün dönüştürülmesi noktasında işletmelerin birtakım engellerle karşılaşması ise kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Değişime karşı direnç, finansal kaynakların eksikliği, bilgi kontrolünün güçlüğü, iş kaybı, şeffaflık, teknolojiye bağımlılık, güvenlik, kültürel değişim, riskten kaçınma, zaman eksikliği, süreç bilgisinin yetersizliği, bilgi teknolojilerinin eksikliği, yasaların yetersizliği vb. engeller (Morakanyane vd., 2017; Foerster-Metz vd., 2018; Sow ve Aborbie, 2018).

Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan ilk engel; dönüşümün eşliğinde işletmelerde yer almaya başlayan dijitalleşmiş araçlar, arttırılmış gerçeklik, yapay zekâ, otomasyon, nesnelerin interneti ve nanoteknoloji gibi yeni teknolojilerin işletmeye adapte edilmesidir. İşletmedeki eski teknolojinin yerini alarak kullanılmaya başlanan bu tarz yeniliklerden verim alabilmek, fırsatlar elde edebilmek, iş süreçleriyle entegrasyonunu sağlamak ve en önemlisi de çalışanları bu yenilikleri kullanabilecek kıvama getirmek önemli bir zorluğa işaret etmektedir (Sousa ve Rocha, 2019).

Söz konusu yeni teknolojik uygulamaların işletmelerde kullanılmaya başlanması dijital dönüşüm başarısı için yeterli görülmemekte; böylelikle bir diğer zorluk gün yüzüne çıkmaktadır. Kullanımına geçilen teknolojiler organizasyonun yapısında da birtakım güncellemeler gerektirmekte; işletmeleri daha esnek bir yapıya geçiş yapmaya zorlamaktadır. Sadece yapıyla da sınırlı kalmayan dönüşüm, kültürden liderliğe, iş modellerinden dinamik yeteneklere, organizasyon şemalarından iş süreçlerine kadar birçok alana temas ederek her birinin tasarımının yeniden yapılmasını gündeme taşımaktadır (Şerban, 2017; Rachinger vd., 2018). Bu sebeple; dijital dönüşümün başarısız olmasının veya kötü ilerlemesinin nedeni olarak dönüşüme hazır olmayan organizasyonlar gösterilmektedir. İşletmelerin bu zorluğun üstesinden gelebilmeleri ya

da bu zorluklarla hiç yüz yüze gelmeden süreci atlatabilmeleri, organizasyonların dijital dönüşüm öncesinde hazır hale getirilmeleri ile mümkün olabilmektedir (Sousa ve Rocha, 2019).

Yapıların yeniden tasarlanmasının yanı sıra dijital dönüşümle ortaya çıkan bir diğer zorluk da, işgücünün dijital ortamlarda çalışabilmek için sahip olması gereken becerilerinin eksikliğidir. İşletmelerde hem liderlerin hem de çalışanların; dijital dönüşümün yürütülmesinde gerekli görülen ve aranan özellikler arasında yer alan bilgi teknolojisi temelinden ve dijital düşünme becerilerinden yoksun olduğu düşünülmektedir (Hai vd., 2021). Bu yoksunluk uzun bir süreç gerektiren dijital dönüşümde, ortaya çıkan zorlukların en önemli sebeplerinden biri olan insan kaynağına atıf yapmaktadır. Geline nokta üst yönetimden alt kademelere, liderden yöneticiye örgütteki her bir bireyin dönüşümle işletmeye kazandırılan yeni teknolojilerle meşgul olması, dönüşümün tamamlanması için mutlaka sürecin bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. İşletme en yeni teknolojilere sahip olabilir ama bu teknolojileri uygun şekilde kullanma beceri ve yeteneklerinde açık söz konusuysa; az sayıda çalışan dijital teknolojiyi kullanma ve organizasyon için yeni değer oluşturma konusunda farkındalık yaşıyorsa dijital dönüşüm için yetersiz bir çabanın ortaya konulduğunu söylemek mümkündür (Mirković vd., 2019). Bu noktada da bir diğer engel olan, bilinenden bilinmeyene doğru hareket etmeyle ortaya çıkan değişime direnç kendini göstermektedir. Her değişim, olumlu ya da olumsuz fark etmeksizin insanları rahatsız etmektedir çünkü insanlar genellikle düzen ve istikrar eğilimindedir. Çalışanlar da dijital dönüşüm sırasında yaşanan değişimlere direnirler, alıştıkları koşullar vardır ve doğal olarak bilinmeyenden korkarlar. Bu korkunun ve direncin yıkılabilmesi hatta direncin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için yapı ile insan sermayesinin dengelenmesi önem arz etmektedir (Gupta, 2018; Mirković vd., 2019).

Bu aşamada atlanmaması gereken kritik bir nokta daha vardır. Değişime direnç sadece çalışan düzeyinde görülmemektedir; aynı koşullar, belirsizlikten ve statükonun değişmesinden korkan liderler için de geçerlidir (Gupta, 2018; Mirković vd., 2019). Liderlerin direnç göstermesinin altında yatan sebeplerin başında; sahip oldukları yeteneklerin, üstlendikleri sorumlulukların, işletmenin liderlerden beklentilerinin dijital dönüşüm süreci ile yeniden tanımlanması zorunluluğu gelmektedir. Liderlerin söz konusu değişimleri yapabilmeleri için öncelikli olarak aciliyet hissine bürünmeleri gerekmekte ve ardından kendilerini dönüştürecek, değişim sürecine hazırlayacak net

stratejiler geliştirmeleri ve nihayetinde dijital dönüşümün önemi hakkındaki fikirlerini ve algılarını değiştirmeleri gerekmektedir (Hortesinde vd., 2020; Trang, 2020).

Dijital dönüşümün aydınlık yüzünü temsil eden özellikler arasında yer alan mekânsal ve zamansal esneklik bu noktada dezavantaja dönüşerek hem çalışanlarda hem de liderlerde direnci tetikleyen sebepler arasında gösterilmektedir. 7/24 ulaşılabilir olmak için artan baskı, daha kısa tepki süresi, ‘her zaman açık’ zihniyet gibi ortaya çıkan koşullar zorlayıcı rol oynamaktadır. İş görenlerin, iş mesajlarına ve e-postalarına günün her saatinde yanıt vermelerini sağlayan mobil cihazlara sahip olmaları, her zaman ulaşılabilir olma, sorulara hızlı yanıt verme beklentisiyle sonuçlanmakta ve nihayetinde özel hayatla profesyonel hayat arasındaki sınırların ortadan kaybolmasına neden olabilmektedir (Schwarzmüller vd., 2018). Dijital dönüşümle beraber artan bu baskı, çalışanlar gibi liderleri de daha hızlı hareket etmeye ve yönetimsel kararları hızlı almaya zorlarken; artan erişilebilirlik liderler için de stres ve baskıyı arttırıcı rol oynamaktadır. Ayrıca, kullanılmaya başlandığında ilk olarak avantaj olarak görülen dijital teknolojiler, gelinen noktada birçok görevi basitleştirmekte; standartlaşan süreçlerle beraber çalışanları monoton bir sistemin içerisine hapsetmekte ve yenilikçi düşüncelerin de azalmasına neden olabilmektedir. Çünkü dijital dönüşüm ortamında, artık her şeyi farklı bir şekilde yapmak mümkün görülmemektedir (Azhari vd., 2014; Schwarzmüller vd., 2018).

Diğer yandan dijital dönüşüm güçlü, güvenli ve esnek bir dijital ağ altyapısı gerektirmektedir. Yaşanabilecek siber güvenlik olayları; sunulan ürün/hizmet kalitesine zarar verme ve ekonomik büyümeyi baltalama riski taşırken, bu tarz tehditlerle başa çıkmaya, mücadele etmeye hazır işletme sayısının çok fazla olmadığı düşünülmektedir (Nachit ve Belh en, 2020). Nihayetinde tüm toplum, dijital teknolojilerin gelişmesi ve tüm pazarlarda yaygın olarak kullanılması nedeniyle radikal bir değişimle, kuruluşlar da sıkı bir rekabetle karşı karşıyadır. Dolayısıyla küreselleşme ve dijital olarak diğerlerinden önce hareket etme stresi; hayatta kalma ve rekabet avantajları elde etme arayışı ile şiddetlenmektedir. Bu sürece direnen ya da uyum sağlayamayan her örgüt kaçınılmaz olarak geride kalmakta ve muhtemel bir çöküşe doğru yol almaktadır (McDonald ve Rowsell-Jones, 2012; Bharadwaj, 2000).

2.2. D JİTAL DöNüşüM SÜRECİNİN AKTÖRÜ: L DER

Lider; çeşitli yeteneklere ve becerilere sahip bir veya daha fazla takipçiyi seçen, donatan, eğiten ve etkileyen; takipçiyi örgütün misyon ve hedeflerine odaklayarak takipçinin isteyerek ve şevkle hareket etmesini sağlayan kişidir (Winston ve Patterson, 2006: 7). Liderlik de müşterek amaçlar doğrultusunda, insanları etkileme süreci (Northouse, 2014: 5) olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımda liderliğin; bir organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yapılandırmak üzere bir kişi tarafından diğerleri üzerinde kasıtlı bir etkinin uygulandığı sosyal bir etkileşim süreci olduğu dile getirilmektedir (Yukl, 2002: 3). Ayrıca liderlik, ayak izleri her yerde olan ama hiçbir yerde görülemeyen bir kardan adama da benzetilmektedir (Bennis and Nanus, 1985).

Kısacası liderlik; birçok önemli organizasyonel, sosyal ve kişisel sürece değinen ve takipçilerine bu konularda etkiler sunabilen karmaşık bir olgu olarak görülmektedir. Dikkat gerektiren nokta liderin neden olduğu etkinin; insanları zorlama yoluyla değil, kişisel motivasyonla veya hedeflere doğru çalışılması için verdiği ilhamla ortaya çıkmasıdır (Bolden, 2004: 5). Liderin; takipçilerinin inançları ve değerleri ile etkileşime girmesi, onlara açık ifadelerle adeta geleceğin kehanetinde bulunarak vizyonu aktarması ve takipçilerinin de geleceği anlayıp güncel eylemlerinde adımlarını ona göre atması, sağlanan etki ve verilen ilhamla gerçekleşebilmektedir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Dijital dönüşüm sürecinin özellikleri dikkate alındığında ise; bu süreç için açık ve anlamlı bir vizyon oluşturan ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler yürüten; nesiller arası tercihlerin ve becerilerin uyumlaştırılmasını sağlayan; gelişmiş teknoloji, artan karmaşıklık, hız ve daha fazla beklenti ile baş edebilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Larjovuori vd., 2016). Ortaya çıkan tabloda, çapraz işlevsel insan ekiplerini bir araya getiren, denenmemiş yollarla yenilik yapabilen ve işbirliğinin kurulmasını sağlayan bir imajla karşılaşilmektedir. İnfomal grupları etkilemesi, gruplar ve insanlar arasında ilişkiler kurması, daha fazla bilgi paylaşımı ve farklı ve kapsayıcı bir ortam yaratması da beklentiler arasında yer almaktadır (Petrucchi ve Rivera, 2018: 55).

Yaşanan bu tarz dijital dönüşüm gibi köklü ve radikal bir değişim sürecinde üzerine düşen yükümlülükler doğrultusunda baş rolü üstlenen liderin; bu süreci başlatabilmesi, sürekliliği sağlayabilmesi ve dönüşümü başarıyla gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu ön plana çıkan birtakım yetenekler de bulunmaktadır (Khan, 2016; Foerster-Metz vd., 2018; Klein, 2020):

- *Yüksek hızlı karar verme:* Bilgi sistemleri muazzam miktarda gerçek zamanlı veri sağlayabilmektedir; bu nedenle, yüksek hacimli hızlı tempolu gelen ve giden verileri (örn. Büyük veri), analiz etmek, önceliklendirmek ve karar verme için ilgili bilgileri anlamlandırmak kritik önemdedir.

- *Yıkıcı değişimi yönetme:* İnovasyon için artan baskı altında liderlerin, değişim ihtiyacını belirlemede, aynı zamanda ekipleri ve organizasyonları içinde değişimi yönetme ve başlatma konusunda aktif bir rol üstlenmeleri gerekmektedir.

- *Teknik beceriler:* Liderlerin çeşitli teknolojilerin kullanımını anlamaları ve yönetmeleri de gerekir.

- *Açıklık:* Her türlü iletişimde şeffaflığa sahip olması; şirket içinde, çalışanlar arasında aynı zamanda şirket dışında ortaklar ve müşterilere karşı açık ve şeffaf bir atmosfer oluşturmaları gerekmektedir.

- *Katılım sağlama:* Aktif olarak lider takımını süreçlere katılım için desteklemelidir. Katılımının sağlanmasıyla hesap verebilirlik mümkün kılınmaktadır.

- *Dijital zekâ:* Dijital teknolojiler ve dijital kültür hakkında teknik beceriye ve bilgi teknolojileri becerisine sahip olmayı içermektedir.

- *Dijital yetenek izcisi:* Liderin, yeni dijital yetenekleri çekmenin yollarını bulan bir dijital yetenek izcisi olarak hareket etmesi gerekmektedir.

- *Motive edici koç:* Liderin çalışanların dönüşüm zorluklarını kucaklamaları için teşvik edici olması; görev ve pozisyonlarındaki değişim korkularını ortadan kaldırması ve bir dönüşüm kültürü oluşturmaları gerekmektedir.

- *Demokratik lider:* Lider asgari hiyerarşi ve bürokrasi ile düz bir organizasyon oluşturabilmeli ve çalışanların yetkinliklerine bağlı olarak görevleri devredebilmelidir.

- *Çeviklik:* Lider, ekipleri hızlı bir şekilde koordine etme, yeni iş modellerine uyum sağlama ve dijital dönüşüm stratejileri geliştirme yeteneğine sahip olmalıdır.

Özetle dönüşümü üstlenecek olan liderden; yeni teknolojileri ve çözümleri kullanabilmesi, değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve yönetebilmesi; öğrenmeye açık, akıllı, güvenilir, sorumlulukları paylaşan, kararlı ve işbirlikçi olması; çalışanlara güvenmesi ve motive edebilmesi, onlara düzenli geri bildirim verebilmesi beklenmektedir (Van Outvorst, Visker ve De Waal, 2017).

Cortellazzo, Bruni, ve Zampieri (2019), dijital dünyada liderin etkisini ortaya koymayı hedefledikleri çalışmalarında liderlerin, dijitalleşen dünyanın baş aktörleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çok sayıda ve karmaşık paydaş ilişkileri kurmaları, benzer şekilde karmaşık ortamlarda işbirliğine dayalı süreçleri etkinleştirmeleri, bunların yanı sıra etik kaygıları da dikkate almalarının gerekliliği onlara bu önemli rolü getirmektedir. Sow ve Aborbie (2018) ise, yaptıkları çalışmada liderliğin dijital dönüşüm süreci üzerindeki etkisini incelemişler ve liderlik tarzının organizasyonları dönüştürmede son derece etkili olduğu ve çalışan temelli katılım ve girdinin değişim çabasının başarısında kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hesse (2018), yaptığı çalışmada liderlerin dijital dünyadaki gelişmeleri nasıl yorumladığını analiz ederek dijitalleşme ve liderlik arasındaki bağlantıya dair bir takım sonuçlara ulaşmıştır. Ortaya çıkan ilk boyut *liderlik koşulları*; dijitalleşmenin liderlerin çalışanları kontrol etme ve gözlemlene yeteneği üzerindeki etkisinin yanı sıra liderin daha sanal ve dağınık takımlarla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. *Liderin iletişim ve dijital araçları* boyutu, kağıt tabanlı-sözlü iletişimin dijital iletişim biçimleriyle yer değiştirmesini temsil etmektedir. Son boyut olan *liderlik tarzı* ise, liderlerin genellikle hizmetkâr ve katılımcı liderlik tarzını benimsediklerini göstermektedir.

2.2.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Liderliği İnşa Etme

Dijital dünyada liderler, çok sayıda ve karmaşık yapıdaki değişkenle yüz yüze kalmakta; liderlerin süreçte birçok alternatifi aynı anda değerlendirmesi, değerlendirmeyi de mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirerek hızlı karar alabilmesi gerekmektedir. Değişimin süreklilik arz ettiği bir ortamda hızlı kararlar almak da bir liderin cesur olmasını ve risk alabilmesini olmazsa olmaz özellikler arasına katmaktadır (Artüz, 2020: 8). Diğer yandan dönüşüm sürecinde liderler, dijital bir vizyon ve stratejiye sahip bir organizasyonun dijital olgunluğunu sağlamakta ve daha sonra bu vizyonu gerçekleştirmek için insanları, süreçleri, teknoloji tekliflerini, katılım modelini, yapıyı ve iş modelini devreye sokarak yönetimi gerçekleştirirken (Sainger, 2018: 3); dönüşüm yolculuklarında nasıl, ne zaman ve nerede dönüşeceklerini de tam olarak bilmektedirler. Nihayetinde dijital dünyada iletişim kurma, motivasyon sağlama, etkin bir şekilde liderlik etme ve yönetme yeteneğinin yanı sıra, başlangıçtan yönetişime kadar dönüşümün tüm aşamalarını gözetim altında tutma becerisi liderlerin bu süreçte karşılaşılabilecekleri engelleri aşmalarında da yardımcı olmaktadır (Gupta, 2018).

Gelinen noktada yaşanan teknolojik gelişmeler eşliğinde zaman ve mekân sınırlarının ortadan kalktığı ve sanal bir dünyanın kapılarının aralandığı görülmektedir. Klasik çalışma koşullarının güncelliğini kaybettiği, iş yeri mesai gibi kavramların anlamını yitirdiği esnek çalışma şartlarının benimsenen yaklaşım olduğu (Ünal, 2012: 300) ortamda; liderlerin liderlik yaptıkları koşullar da değişmektedir. İşletmelere dijital dönüşümle yerleşen bu zaman ve mekânsal açıdan esneklik, liderleri ‘her zaman her yerde liderlik’ kalıbına sokmaktadır. Sürekli ulaşılabilir olma, 7/24 tetikte bekleme durumu çalışanların yanı sıra liderleri de zorlamaktadır. Özellikle sosyal medya ve diğer dijital iletişim araçlarının her an her yerde kullanılabilmesiyle oluşan sürekli aktiflik durumu, hızlı iletişim yoluyla bağlantı kurarak yeni ağ oluşturma fırsatlarını sunarken; anlık hızlı cevap verme zorunluluğu, sürekli ulaşılabilirlik dijital özgürlük alanlarının oluşturulması için gereken baskıyı desteklemektedir (Khan, 2016; Klein, 2020). Bu bakımdan lidere düşen; dijital özgürlük alanları yaratmak; çalışanlara kendilerini bu yorucu iletişim sürecinden kimi zaman uzak tutmalarına izin vermek ve kolaylık sağlamaktır (Mäkinen, 2017; Van Outvorst, vd., 2017). Bu nedenle liderler; örneğin ofis dışındaki zamanlarda işle ilgili açık düzenlemeler yapmak gibi, takipçilerin stresini azaltmada çok önemli bir role sahiptir. Liderler, hafta sonları e-posta ve mesajların ne ölçüde işlenmesi gerektiğini önceden netleştirerek çalışma süresi ve alan esnekliğinin algılanan veya fiili aşırı iş yüküne yol açmasına engel olması mümkündür. Daha da önemlisi liderlerin de hafta sonları e-posta göndermeyerek bu düzenlemelerde rol model olmaları gerekmektedir (Schwarzmüller vd., 2018).

Dijital dünyada her ortamda kurulan iletişim etkinliği büyük ölçüde doğru iletişim aracını seçme yeteneğine bağlı olduğundan, liderin farklı iletişim araçlarına da hâkim olması gerekir. Aracın zenginliği, eşzamanlılık, geri bildirim hızı, uzman olmayanlar tarafından anlaşılma kolaylığı ve yeniden işleme yeteneği içeren araçlar iletişim etkinliğine katkı sunmaktadır (Cortelazzo vd., 2019). Liderden beklenen ise; ileri teknolojiyi kullanarak güçlü bir iletişim ağı kurmak, örneğin sanal toplantılar düzenleyerek kime hitap ettiğini iyi anlamak; mesajlaşma uygulamalarının, kurulan iletişim sisteminin dijital vizyonu nasıl yansıtıp yansıtmadığını düşündürmektir (Yücebalkan, 2018). Diğer yandan dijital iletişim araçlarının çok yoğun kullanımı sonucunda ortaya çıkan yüz yüze iletişim eksikliği kimi zaman agresifliği tetikleyebileceği gibi kimi zaman da etik olmayan birtakım davranışların sergilenmesine de zemin hazırlayabilmektedir. Bu koşullarda liderin sergileyeceği dijital duruş,

izleyenlerine rol model olma açısından önem arz etmektedir (Mäkinen, 2017: Van Outvorst, vd., 2017).

Dijital dünyaya geçiş yapan işletmelerdeki sanallaşmanın sağladığı zamansal ve mekânsal esneklik beraberinde birtakım güncel teknolojik araçların kullanımını da gerekli kılmaktadır. Söz konusu araçlar; sosyal medya, büyük veri, mobil teknolojiler, nesnelerin interneti, bulut teknolojileri, yapay zekâ gibi gelişmekte olan teknolojileri kapsamaktadır (Morakanyane, Grace ve O'Reilly, 2017). Bu tarzdaki yeni teknolojik araçların örgütte kullanılabilmesi, yaygınlaşabilmesi ve etkin hale getirilebilmesi için hem liderin hem de süreçlerde bizzat yer alan çalışanların yeterli bilgi düzeyine sahip olması beklenmektedir. Dijital okuryazarlık olarak kavramsallaştırılan bu durum; şeylerin dijital olarak nasıl dönüştürülebileceğine dair teknik bilgiye sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Klein, 2020). Dolayısıyla dönüşüm sürecinde ilk olarak liderin teknik açıdan kendini geliştirmesi; takipçilerinin karşılaşılabileceği bir aksaklıkta veya yöneltebilecekleri bir soruda çözüm ve cevaplara ulaşabilmesinde etkili olabilmektedir.

Ancak bu karmaşık ortamda lideri odağından uzaklaştıran ve liderin mutlaka başa çıkması gereken en önemli konulardan biri değişime dirençtir. Lawrence (2009) tarafından değişime direnç, ağrıya benzetilirken; ağrıyan nokta net olarak tariflenemez belki ama birtakım sıkıntılara işaret ettiği aşikârdır (Lawrence, 2009: 56). Ayrıca her ne kadar problemlere işaret etse de direncin makul karşılanması da mümkündür. Çünkü her değişimin dirençle karşılaştığı ve doğal olanın da bu olduğu dile getirilmektedir (Harvey ve Broyles, 2010: 3). Değişimler karşısında yüz yüze kalınan direncin yok edilmesi, örgütteki tüm sistemlerde işbirliğinin sağlanması da ancak güçlü bir liderlik yaklaşımıyla gerçekleştirilebilecektir. Bu başarı da dijital dönüşümü bir proje olarak değil, bir yetenek olarak düşünmekten geçmektedir. Bu süreçte liderler ilk olarak; dönüştürücü bir vizyon oluşturmali, çalışanlarını bu vizyona dahil etmeli ve ardından, tüm dijital dönüşüm çabaları boyunca güçlü bir rota çizmek için etkin bir yönetim gerçekleştirmelidirler (Westerman, 2018).

Diğer yandan örgütlerde değişime karşı çıkan insanların yanı sıra, organizasyonun daha dijital hale gelmesini isteyen de çok sayıda kişi vardır. Dijital savunucular olarak nitelendirilen bu grubun gerekli çabayı gösterme olasılığı daha yüksekken; değişikliklere direnme olasılıkları ise düşüktür. Dolayısıyla lider değişime karşı dirençle

baş ederken diğer yandan da dönüşüm için hazır olanları tanımlaması, onlara gelişme ve büyüme fırsatları da vermesi germektedir (Kane, 2017). Bu sebeple liderin süreçte yeni teknolojilere dair sahip olması gereken teknik bilginin yanı sıra; eleştirel düşünme becerileri, iç görü, sezgi, ikna edicilik, aktif dinleme, olumlu yaklaşım gibi birtakım yeteneklere de sahip olması beklenmektedir. Bu yetenekler eşliğinde lider vizyonunu sunar, takipçilerin görüş ve inançlarını kolaylaştırır, ortaya çıkarır; öyle ki takipçiler belirsizlikten anlayışın netliğine ve paylaşılan iç görüye doğru ilerler. Nihayetinde lider takipçilerini, örgütün dönüşüm sonundaki durumuna dair ön görüşleriyle ikna eder; takipçiler de kişisel veya kurumsal kaynakları örgütün başarısına adamaya değer, arzu edilen bir koşul olarak görür ve dönüşümü kabullenir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Dönüşüm sürecinde sergilenen çok çeşitli liderlik tarzlarının ortak noktalarından olan; liderlerin işbirliğini sağlama, belli bir amaç etrafında kişileri toplayabilme ve yönlendirebilme yetkinlikleri dijital dönüşüm sürecinde gerekliliği ısrarla vurgulanan konulardan olmakta; doğuştan dijital' olarak nitelendirilen ve artık işletmelerde varlığı konuşulmaya başlanan yeni neslin desteğinin kazanılmasında, liderin yetkinliklerine atıf yapılmaktadır. Etkin bir koordinasyonun kurulabilmesi, mevcut gücün katkıya dönüştürülebilmesi için yeni neslin dilinden anlayabilmek, onları neyin motive ettiğini görebilmek kritik önemdedir. Müdür, amir, yönetici gibi unvanların kullanıldığı ortamlardan ziyade hiyerarşinin ortadan kalktığı; fikirlerin dinlenildiği, dikkate alındığı ortamlar yeni nesil için aranan çalışma ortamını temsil etmektedir (Junni vd, 2015: 599). Ayrıca doğuştan dijital nesil için değişen sadece örgütteki ortam ya da unvanların anlamı değildir. Onların bilgiye dair bakış açıları da değişmekte; 'bilgi güçtür' kalıbı geçerliliğini kaybetmektedir. Dijital dönüşümün her alanda hissedildiği bu zamanda bilgi artık çalışanların parmaklarının ucundadır, ulaşılması kolaydır ve bu yüzden güç olarak görülmemektedir (Hesse, 2018). Böylesine kritik anlarda liderlerin devreye girmeleri; değer kaybettiği düşünülen bilgi eşliğinde özgürce dile getirilen fikirleri somutlaştırarak gerçeğe dönüştürmeleri; zayıf fikirleri dahi hayal gücü ile destekleyerek kuvvetli iş hedeflerine çevirebilmeleri; böylelikle dönüşüm sürecinde ihtiyaç duyulan birlikteliğin adımlarını atmaları kendilerinden beklenmektedir (Junni vd, 2015: 599). Bu birlikteliğin temelleri; sürecin nasıl gerçekleşeceğinin, elde edilecek kazancın, iş görenlerin çalışma hayatlarını nasıl değiştireceğinin net bir şekilde açıklanmasıyla atılmaktadır. Takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerine hitap edebilen, elde edilen veriyi takipçilerinin ilgisini çekebilecek, onları harekete geçirebilecek şekilde dönüştürebilen

liderlere ihtiyaç vardır (Ünal, 2012: 304). Ayrıca motivasyonun sağlanması için, dijital dönüşüm gibi riskin ve belirsizliğin hâkim olduğu bir süreçte karşılaşılabilecek hatalara karşı tolerans göstermek, değişken koşullar karşısında esnek davranışlar sergilenmesine imkân sağlamak en önemli kriterler olarak görülmektedir (Artüz, 2020: 8).

Motivasyonu getirecek bir diğer yöntem de çalışanların kararlara katılımıdır. Dijital dönüşüm sürecinde yer alan çalışanlar artık bilgi çalışanları olarak nitelendirildiğinden karar alma süreçlerine katılmayı da kendileri talep etmektedir. Ayrıca geline nokta, liderin işi görevleri tanımlamak ve dağıtmak değildir; asıl hedef bir amaç belirlemek ve çalışanların buna ulaşmaları için kendi yollarını bulmalarına izin vermektir. Bunun yolu da kararların kolektif zekâyâ dayalı olarak alınmasından geçmektedir. Dolayısıyla hiyerarşiyi ortadan kaldırarak çalışanların seslerini duyurabildikleri, özgürce fikirlerini dile getirebildikleri; hız, verimlilik ve çalışan etkinliği için daha yatay ve demokratik bir düzen kurulması gerekliliği gün yüzüne çıkmaktadır (Yücebalkan, 2018). Qualman (2012) motivasyonun yakalanmasında liderin rolüne dikkat çekerek kolaylaştırma kavramına yoğunlaşmaktadır. Sadeleştirmek, iletilmek istenen düşüncenin, mesajın ayrıntılardan arındırılmış bir şekilde sunulmasını temsil etmektedir. Bilgi kıymetlidir ancak fazlası kafa karışıklığına yol açabilecek bir yükür. Bu sebeple liderin dönüşüm sürecinde ileteceği mesajları, göndereceği geri bildirimleri, paylaşacağı bilgileri çalışanlar lehine olacak şekilde sadeleştirmesi, süzgeçten geçirerek ana temaya ulaştırması gerekmektedir.

Petry (2018), dijital liderlik için güven olgusuna dikkat çekerek; açıklık, şeffaflık, katılımcı karar verme tarzları ve kullanılan dijital bağlantıların bu kavram doğrultusunda gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Takipçilerinin kendisine güvendiği bir lider motivasyon için gerekli zemin taşlarına da sahip demektir. Dijital dönüşüm yoluyla şeffaflığın arttığı bu dünyada, liderlerin enstrümantasyonun gücünü ve nelere olanak tanıdığını anlaması gerekmekte ve çevrelerinde neler olup bittiğini yorumlamada dijitalleşmenin gücünü keşfetmelidirler. İçinde yaşanan dijital dünyada elde edilen her gelişme düşman veya dost olabilir; liderler de yaşanan değişimlerin onların en iyi dostu olması gerektiğini anlamalıdır (Bennis, 2013: 635). Ancak liderlerin, dijital dönüşümün karanlık tarafından ortaya çıkan yeni etik kaygıları ele alma konusunda da sorumlu tutulması gerekmektedir. Örneğin, dijital dönüşüm sürecinin sömürülmesiyle ilgili olarak çalışanlara aşırı bilgi yüklemek veya kişinin işi ile özel hayatı arasındaki çizgiyi daha da bulanıklaştırmak gibi eylemler gün yüzüne çıkmaktadır. Bu tarz yaklaşımlar da

önemi gittikçe artan güven kavramına zarar veren ayrıntılar olarak yer almaktadır (Cortellazzo vd., 2019).

Sonuç itibariyle dijital dönüşüm sürecinde liderlerin, davranışlarında, yeteneklerinde, kullandıkları araçlarda, benimsedikleri yaklaşım tarzlarında birtakım değişimlere ve yeniliklere gitmeleri kaçınılmaz görülmektedir. Yeni tutumlar ve zihniyetler gerektiren ama kendilerini bu süreçten muaf tutan liderler ise başarısızlığa adeta davetiye çıkarmaktadır (Fisk, 2002: 48). En başarılı dijital dönüşümlerin, bu tarz bir meydan okuma girişiminde liderlerin zihniyetindeki bir değişiklik ile başladığı dile getirilmektedir. Dolayısıyla liderlerin dijital bir ortamda çalışmaya hazır olmaları ihtiyacı açıkça görülmektedir (Freitas, Cabral ve Brinkhues, 2020). Diğer yandan dijital dönüşüm yoluyla çeşitli değişimlerin yanı sıra birtakım tedirginliklerin de gün yüzüne çıktığı bu dünyada, liderlerin enstrümantasyon gücünü ve nelere olanak tanıdığını anlaması gerekmekte ve çevrelerinde neler olup bittiğini yorumlamada dijitalleşmenin gücünü keşfetmelidirler (Bennis, 2013: 635). Nihayetinde lider sisin içini görebilendir. Değişimin neden olduğu sisin içinde direnç gibi engelleri ortadan kaldırarak, değeri ortaya çıkaran şey ise, teknoloji ile insan arasındaki doğru dengeyi bulabilmektir; insanlar olmadan liderlere de gerek yoktur (DePree, 1998: 6). Ancak, dijital dönüşüm eşliğinde her ne kadar otomasyon, makine kullanımı yaygınlaşıyor olsa da, yapay zekâ birçok çalışanın yerini almaya başlamış olsa da; takipçileri varlıklarını koruduğu sürece lidere de ihtiyaç var olmaya devam edecektir (Hesse, 2018).

2.3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN TEMEL TAŞI: ÖRGÜT YAPISI

Örgütsel yapı, işi farklı görevlere ayırmada kullanılan yöntemler ve ardından her bir görev arasında koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1979: 2). Hunt (1970) ise örgütsel yapıyı kaynakların tahsisi, kuruluş çizelgeleri, otorite bölümleri, iş tanımları, organizasyon şemaları gibi örgütü tanımlayan akılda kalıcı reçeteler olarak ifade etmektedir.

Örgütlerde kullanılan haberleşme kanallarının, ayrıntılarıyla veya genel hatlarıyla tanımlanmış kuralların, karar alma süreçlerindeki katılım derecesinin ve kurulan ilişkilerin bir temele dayandırılması gerekliliği bulunmaktadır. Yapı nihayetinde örgüt üyelerinin davranışlarını tanımlamanın yanı sıra onları sınırlandırmaktadır. Bütün bu faktörlerin etkin çalışabilmesi için ihtiyaç duyulan fonksiyonel işleyişi ve hiyerarşik

düzeni sağlayacak olan ise örgütsel yapıdır (Ambrose ve Schminke, 2003: 295). Diğer yandan yapı, kalıcı bir görev ve faaliyet yapılandırmasına işaret etmekte; organizasyon çizelgelerinde ortaya konulan, üyelerin belirli kurallar doğrultusunda hareket etmesini gerektiren davranışları, üyeler arasında karar almayı, iletişim kalıplarını ve sıklıklarını, kurulan ilişkilerin hem resmi hem de gayri resmi yönlerini ortaya koymaktadır (Zheng, vd., 2010: 763-765).

Örgütlenmenin temeli olarak yapı; hiyerarşik seviyeleri, sorumluluk alanlarını, rolleri ve pozisyonları, entegrasyon ve problem çözme mekanizmalarını içermektedir. Başka bir deyişle örgütsel yapı, örgütün farklı görevlere bölündüğü ve daha sonra farklı görevler arasında uyumun yakalandığı birtakım boyutları kapsamaktadır. Bu boyutlar: formalizasyon, merkezileşme, iş bölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşik düzen, örgütsel iletişim ve kontrol gibi önemli bileşenlerden oluşmaktadır (Reimann, 1973; Daft, 1992; Mullins, 1995: 35)

İlk boyut formalizasyon temelde standartlaşmayı esas almakta; iş tanımlarının, talimatlarının, uygulanan kurallar ve yönetmeliklerin standart hale getirilmesini ifade etmektedir (Mintzberg, 1981: 104). Diğer yandan formalleşme örgütte denetlenen çalışanların rol ve davranışlarına ilişkin kural ve prosedürlerin ne ölçüde yazıldığı ile ilgilidir. Bazı örgütlerde görevlerin koordinasyonunun sağlanabilmesi adına yapılacaklar ayrıntılı şekilde tanımlanır ve sistematik hale getirilir. Kimi örgütlerde ise bu sistematikliğin aksine çalışanlar görev davranışları üzerinden sıkı bir şekilde kontrol edilmez, esneklik tanınır ve işleriyle ilgili inisiyatif verilir (Hage ve Aiken, 1967). Genel olarak formalleşmenin işlerin standartlaşma oranı ve kuralların tolere edilmesini sağlayan profesyonel serbestlikle ölçüldüğü dile getirilmektedir (Hage, 1965). Bu doğrultuda standartlaşma; görevlere dair prosedürlerin ve direktiflerin sayısı ve bu direktiflerin detaylandırılma düzeyi ile ölçülürken; profesyonel serbestlik de belirlenmiş görev standartlarının ne derecede kontrol edildiği yani esneklik derecesi ile tespit edilmektedir. Örgütlerde tanımlanmış görev sayıları arttıkça ve kurallara ve prosedürlere tanınan esneklik azaldıkça formalleşmenin de arttığı görülmektedir (Pugh vd., 1968: 69).

Önemli bir diğer boyut merkezileşme, karar verme yetkisinin ve gücünün tek bir elde toplanmasını temsil etmekte; kaynakların dağıtılması, kuralların ve prosedürlerin belirlenmesi gibi örgütsel kararların yoğun olarak alındığı hiyerarşik seviyelerin konumunu ifade etmektedir (Pugh vd., 1968: 68; Andersen, 2002: 344). Karar almanın

yoğunlaştığı hiyerarşik seviyelere göre örgütler merkezi ya da merkezi olmayan örgütler olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna göre kararların hiyerarşik olarak üst yönetim tarafından alınarak alt kademelere dağıtılmadığı örgütler merkezi; karar alma yetkisinin yönetici olmayanlara yani alt kademelere dağıtıldığı örgütler de merkezi olmayan yani adem-i merkeziyetçi yapılar olarak açıklanmaktadır (Mintzberg, 1981: 104). Merkeziyetçi yapılarda bürokratik süreçler ön plana çıkarken; kişilerin görevleri iyi tanımlandığından kişi görevinin gerekliliklerinin ve kendisinden ne beklendiğinin farkındadır. Adem-i merkeziyetçi yapılarda ise karar verme yetkisi hiyerarşinin alt seviyelerine dağıtılmakta ve çalışanların yaptıkları iş üzerinde yüksek bir inisiyatif sahibi olmaları sağlanmaktadır (Ferrell vd., 2009). Diğer yandan örgütteki gücün dağılımına göre merkezileşme ‘kararlara katılım’ ve ‘otorite hiyerarşisi’ olmak üzere iki ayrı boyutla da ifade edilebilmektedir. Kararlara katılım, çalışanların örgütteki gündem oluşturan kararlara kaç farklı pozisyonda katıldıkları ile ilgilidir. Otorite hiyerarşisi ise çalışanların işleriyle ilgili inisiyatif alma derecesini gösterir. Bu derece yükseldikçe, otorite hiyerarşisi azalır; ancak kararlar hiyerarşide bir üst düzeyin onayı olmadan alınamıyorsa, o örgütte otorite hiyerarşisinin varlığı kesin görünmektedir (Hage ve Aiken, 1967: 75).

Örgütlenmenin bir diğer boyutu iş bölümü ve uzmanlaşma; iş görenin belirli bir işe dair görev sayısını ve bu görevle ilgili kontrol alanını temsil etmektedir. (Mintzberg, 1981: 104). Diğer yandan uzmanlaşma, örgütteki uzmanlık gerektiren alanların eğitilmiş ve profesyonel iş görenler tarafından ne derece doldurulduğunu ifade etmektedir. Bu durum da; işletmede birbirinden farklı faaliyetlerin yürütüldüğünü ve bu faaliyetler için farklı meslek gruplarından yararlanıldığını göstermektedir. Mekanik örgütsel yapılarda bu tarz uzmanlaşmalar sayesinde birçok bölünmüş görevler yer alırken; organik yapılarda daha iç içe geçmiş birbirlerinden ayrıştırılamayan görevler ortaya çıkmaktadır (Jiang, 2011: 14-15). İş bölümü ise örgütlerde yapılması gereken işlerin küçük parçalara bölünmesini ve iş görenin söz konusu işin tamamını yapmasından ziyade kendi uzmanı olduğu parçayı üstlenmesini ifade etmektedir. Ek olarak iş bölümü işlerin ayrılmasını ve iş görenlerin yaptıkları işte uzmanlaşabilmesi, ustalaşabilmesi için sürekli aynı görevde yer almasını da gerektirmektedir (Hage, 1965: 289-320). Mekanik örgüt yapılarında iş bölümü ve uzmanlaşmanın varlığı; yerine getirilmesi gereken görevlerin açık ve net bir şekilde tanımlanmasıyla bağlantılıdır. Organik yapılarda ise tam tersi olarak iş bölümü ve uzmanlaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Reimann, 1974: 693-708).

Örgütsel yapının boyutları arasında yer alan hiyerarşik düzen ise; örgütteki çalışanların kime karşı sorumlu olduğunu ve kimden emir alacağını gösteren, yetki ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya doğru ilerlediği bir zinciri temsil etmektedir. Yetkinin üst kademelerde toplandığı örgütlerde aşağıya doğru inildikçe yetki ve sorumluluklarda azalma gözlemlenmektedir. Ayrıca kimi örgütlerde hiyerarşideki statüler net farklarla birbirinden ayrılırken, bazı örgütlerde de statüler arasındaki farklar azaltılarak ve birbirine yaklaştırılarak eşitlikçi bir bakış açısı yakalanmaya çalışılmaktadır (Caplow, 1964). Benzer şekilde, bazı örgütlerde alt hiyerarşik seviyelerden üst seviyelere çıkmak kolaydır ve teşvik edilmektedir; diğer örgütlerde ise üst kademelere ulaşmayı imkânsız kılan resmi veya gayri resmi engeller olduğu görülmektedir (Hage, 1965).

Örgütsel yapı boyutları arasında yer alan iletişim; örgütteki yönetim tarzına bağlı olarak dikey, yatay ve çapraz olarak şekillenebilen ve bilgi aktarılması için kullanılan bir yöntemdir. Bilginin yanı sıra yönetim kademelerinden gelen mesajların da yer aldığı iletişim sisteminin, kusursuz gerçekleşmesi, iletişim kanallarının aksamadan çalışabilmesi organizasyonel yapıda önem teşkil eden konulardan biridir. Hatta iş görenlerin davranışlarının kurulan iletişim sistemi eşliğinde daha net anlaşılacağı da dile getirilmektedir (Baker, 2002: 21). Örgütsel iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Biçimsel iletişim; örgütün kuralları çerçevesinde, hiyerarşik statüler arasında kurulan iletişim çeşididir. Biçimsel olmayan iletişim de iş görenler tarafından oluşturulan, formal olmayan gruplar arasında kullanılan bir iletişim türüdür. Biçimsel iletişim de kendi içerisinde üçe ayrılmakta; dikey iletişim, üst kademelerden aşağı doğru sağlanan ya da tam tersi de kurulabilen iletişimi temsil etmektedir. Yatay iletişim benzer seviyedeki departmanlar ve kişilerin kullandığı iletişim türüyken; çapraz iletişimin de farklı departman ve seviyelerdeki kişiler tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir (Ada vd., 2008: 490-491; Kocabaş, 2005: 249).

Örgütsel yapının son boyutunu kontrol mekanizması temsil etmektedir. Organizasyonel kontrol; hedef belirleme, ölçme veya izleme ve geri bildirimin üç aşamasını içeren bir döngüden oluşmaktadır. Bürokrasinin hâkim olduğu yapılarda kontrol; kurallar, standartlar ve iç prosedürlerden meydana gelmektedir. Performans kontrolünün, davranış reçetelerinin geliştirilmesi ve uygulanması sonucunda kararlar iyileşmekte ve performansın öngörülebilirliği artmaktadır (Ferrell ve Skinner, 1988; Germain, 2008).

Diğer yandan iş görenlerden beklenen üst düzey performansın ancak değişim karşısındaki direncin yok edilmesiyle ve organizasyonel yapının da dijital teknolojilere adaptasyonu ile sağlanacağı vurgulanmaktadır (Ghani ve Jayabalan, 2000: 16). Gong vd. (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada, işletmelerde kontrolün takım hedefleri üzerinden gerçekleştirildiği; bu yaklaşımla takım üretkenliğinin yanı sıra kişilerin üretkenliğinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan güçlü takımların, yüksek takım hedeflerinin olduğu işletmelerde; yeniliğe ve değişime adaptasyonun da güçlü olduğu ifade edilmektedir (Mısırlı ve Kasımoğlu, 2021: 163). İşletmelerde bu tarz işbirliği iklimi mevcut olduğunda, grup üyeleri bilgiyi paylaşmak ve geliştirmek için birlikte çalışmaya daha meyilli olmakta, birbirlerinin performansını ve öğrenmesini teşvik etmektedirler. Dolayısıyla performans kontrolü; sadece bireysel performansı odak noktası yapmaz takım performansını da dikkate alır ve kontrol devamlılık arz eden bir mekanizmadır. Senede bir kez gerçekleştirilen resmi değerlendirmelerin ötesine geçer; amacı performansın iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve mevcut potansiyelin açığa çıkarılmasıdır (Armstrong, 1996: 261).

2.3.1. Dijital Örgüt Yapısı

Sürekli gelişen ve kullanılmaya başlanan yeni dijital teknolojiler doğrultusunda işletmelerin stratejik yaklaşımlarının, ürün/hizmet üretim süreçlerinin yanı sıra tüketici istek ve beklentilerinin, rekabet ortamının, işleyiş şekillerinin ve yapılarının da dönüştüğü gözlemlenmektedir (Teichert, 2019: 1673). Yeni teknolojik gelişmeler eşliğinde yapılarda öncelikli olarak görevler ve tanımları, gerektirdikleri uzmanlıklar değiştirmektedir. Yaşanan değişimler neticesinde de organizasyonel yapının yeniden düzenlenmesi gündeme gelmekte ve bu düzenlemeler de örgütlerde çeşitli fırsatlar meydana getirirken, birtakım tehditleri de ortaya çıkarabilmektedir (Barley, 1990: 63). Aynı anda hem fırsatların hem de tehditlerin varlığı teknolojik gelişmelerin örgütteki her bir noktaya tesir etmesinden kaynaklanmaktadır. Hangi işlerin yapılacağı, işin sorumluluğunu üstlenen çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler, yapılan işten tatmin olunması, üretimde kalitenin yakalanması, bireysel veya ekip olarak çalışma, iletişim yöntemleri gibi birçok konu bu gelişmelerden etkilenmektedir. Nihayetinde işletmeler daha dijital hale geldikçe, organizasyonların da radikal bir şekilde yeniden tasarlanması zorunlu hale gelmektedir (Gupta, 2018). Bu açıdan, örgütün anatomisi olarak ifade edilen yapıda sadece ileri üretim teknolojilerinin kullanımı performansın arttırılmasında tek başına yeterli olmamaktadır. Hedeflenen performansa ulaşabilmek amacıyla dijital

dönüşümün önünde engel teşkil edebilecek psikolojik tepkiler için de gerekli adımların atılması ve planlı bir şekilde örgütsel yapının dijital dönüşüme adapte edilmesi gerekmektedir (Demir ve Tarhan, 2011: 58).

Dijital dönüşümün başarısızlığının ya da dönüşümdeki yavaş ilerlemenin sebebi olarak da hazırlıksız organizasyonlar gösterilmekte; katılığın hâkim olduğu, formalizasyonun ve kuralların işletmeyi ele geçirdiği, iletişimin güçsüz kaldığı organizasyon yapılarının dönüşüm yolculuğunu yavaşlatacağı dile getirilmektedir (De Smet ve Gagnon, 2018). Kohnke (2017) ise, organizasyonel yapının dijital dönüşüme cevap verememesinin nedenlerini: aciliyet duygusunun olmaması, belirsiz çalışan rolleri ve sorumlulukları, katı örgüt kültürü, yeni teknolojiler için yetenek eksikliği, hızlı tepki verememe ve esnek olmayan iş süreçleri olarak sıralamaktadır. Gerçek anlamda dijital dönüşümü tamamlamış organizasyon yapıları ise değişimlere karşı tepki verebilir, şeffaf ve verimli olma özelliklerine sahip yapılardır. Bu seviyeye ulaşabilmede örgütteki az sayıdaki kişinin yeni teknolojileri benimsemesi, değer oluşturmada kullanması ve bu konudaki isteği yeterli görülmemekte; her bir çalışanın dijital dönüşümün sağladığı avantajları ve fırsatları kullanmayla meşgul olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hughes, 2017). Diğer yandan dijital dönüşüm için hazır olan örgüt yapılarında; düz bir yapının, merkezi olmayan karar almanın, daha fazla işbirliğinin, ekip çalışmasının, yatay iletişimin, esneklik ve çeviklik varlığının altı çizilmektedir (Lazarević ve Lukić, 2015; Lee ve Edmondson, 2017).

Merkezileşmenin, birçok kural ve prosedürün yer aldığı formal yapının, dikey iletişimin ve hiyerarşik yapının olduğu örgütler durağan çevrelerde uygulanabilmektedir. Çevrenin hızla değiştiği, dijital dönüşüm gibi sonu olmayan bir değişim sürecinin yaşandığı koşullarda bu yapı geçerliliğini kaybetmekte (Ermolaeva, 2017) ve adem-i merkeziyetçi bakış açısının yerleşik hale geldiği, formaliteden uzak, yatay iletişimin ve işbirliğinin ön plana çıktığı yapılar gündeme taşınmaktadır (Van Der Sluis, 2017). Böylelikle değişimle yeni bir çehre kazanacak olan yapılarda; hiyerarşik yapıların aksine daha yatay yapıların benimseneceği, merkeziyetçilikten uzak her bir çalışanın aktif bir şekilde katılım sağlayabildiği ortamların etkinlik kazanacağı ve bu sebeple de iş görenlerin çok daha fazla bireysel sorumlulukla baş etmek zorunda kalacağı ön görülmektedir (Schuh, vd., 2017; Schwab, 2017). Todnem (2020) de, değişimin gerçekleştirilmesinde üst yönetim ve alt kademeler şeklinde hiyerarşik sınıflandırmaların yapıldığı yapıların terk edilmesini tavsiye etmekte; bu tarz yapıların

bölünmeyi, gruplaşmayı ve kişisel çıkarlara öncelik vermeyi körüklediğine vurgu yapmaktadır. Buradan hareketle dijital dönüşümün işletmelerde hiyerarşiden uzak organizasyonel yapıların artmasında aracılık rolü üstlendiği; güncel yapıların yatay görünüm kazanması ve çeviklik temelinde inşa edilmesi sebebiyle hiyerarşik yapılara veda edildiği dile getirilmektedir (Timonen ve Vuori, 2018: 5075).

Dijital dönüşüm aynı zamanda karar alma süreçlerini hızlandırabilmek adına da adem-i merkeziyetçi yapıları desteklemektedir. Yöneticilerin merkezi kontrolden vazgeçmelerini gerekli kılan bu süreç; teknolojilerin sağladığı hız, esneklik, sürekli bilgi akışı ile karar alma mekanizmalarını merkezden uzaklaştırmaktadır. Ayrıca örgütlerde kullanılmaya başlanan dijital araçlar; iş görenlerin organizasyon dışındaki paydaşlarla anlık iletişim kurabilmesine ve ilgili kişilerin iş birliği yapmasına destek sunmaktadır. İletişimin artmasıyla da karar alma süreçlerinde tüm tarafların aktif katılımı mümkün olabilmektedir (Akdöl, 2022: 122-123). Dijital dönüşümde merkeziyetçilikten uzaklaşıldığının vurgulanmasının altında yatan temel sebep; artan teknoloji kullanımı ve akabinde artan bilgi kanalları sayesinde alt kademelerin de bilgiye kolayca ve rahat bir şekilde ulaşabilmesidir. Nihayetinde güncel teknolojilerin ışığı altında; dikey yapıdan yatay yapıya, merkeziyetçilikten adem-i merkeziyetçiliğe, standardizasyondan da farklılaşmaya gidildiği; geline nokta ve ulaşılan bilgi teknolojileri seviyesinde iletişim kanallarının ve işletmedeki güç dengesi gibi durumların da güncellendiği, yeni bir ritim yakaladığı dile getirilmektedir (Bloodgood ve Morrow, 2003).

Woodward (1965) teknolojiyi, organizasyonel yapının kritik bir değişkeni olarak değerlendirmekte ve güncel teknolojiler ile yapı arasında adaptasyonu sağlayan örgütleri de başarılı örgütler olarak nitelendirmektedir. Örgüt yapısı işletmelerin kuruldukları ilk anda çizilen ve ilerleyen süreçte sabit kalan bir şema değildir; işletme varlığını sürdürdüğü sürece, yaşanan çevresel değişimler karşısında sürekli olarak güncellenmesi ve geliştirilmesi gereken bir düzendir (Çubukçu, 2018: 186). Bu sebeple esnekliğe kavuşmuş dinamik bir yapı, dijital dönüşüm gibi kapsamlı ve yıkıcı etkideki süreçlerde işletmeye büyük ölçüde avantajlı konum sağlayabilmektedir. Dijital dönüşüm hızlı, çevik, esnek, dinamik, yenilikçi, adaptasyonel olmayı gerekli kıldığından gerçekleşen dönüşüm sürecine mevcut organizasyonel yapılarla cevap vermek artık mümkün görülmemektedir. Bu sebeple yapılarda da dönüşüme gidilmektedir (Kofler, 2018). Benzer şekilde Schwertner (2017) ve Broekhuizen vd. (2021), de dijital dönüşümde esnek işletmelere dikkati çekmekte; başarının anahtarının hızlı

adaptasyonda saklı olduğunu ve zaten bu yeteneğe sahip işletmelerin de dijital dönüşümden geçmede zorlanmayacaklarını belirtmektedirler.

Dijital dönüşümün etkisi altında organizasyonel yapılar güncellenirken; yeni iş modelleri de geliştirilmektedir. Ancak dönüşümün tek bir tuşla ya da aynı anda tüm işletmede gerçekleşmiyor olması yeni iş modellerinin yanı sıra kimi mevcuttaki iş modellerini de korunmakta ve birtakım iyileştirmeler sunmaktadır. Bu zıtlık oluşturan durumun varlığı iki farklı yapının birlikte çalışmasını gerektirmekte; hatta Staffen ve Schoenwald (2016) bu durumu “iki elini kullanabilme” şeklinde kavramsallaştırmaktadır. İki farklı yapı arasında dengeyi kurmak da esneklik ve çeviklikten geçmektedir (Klein, 2020: 28). Dijital dönüşümden geçen yapılarda ortaya çıkan bir diğer değişim yeni rol ve yetkinliklerin tanımlanmasında gözlemlenmektedir. Artık örgütlerde Dijital Strateji Uzmanı, Dijital Dönüşüm Müdürü, Dijital Projeler Müdürü, Dijital Pazarlama Sorumlusu, CDO (Chief Digital Officer) gibi farklı farklı unvanlar da kullanılmaktadır (ETCIO, 2018).

Örgütsel yapıda liderler ve yöneticiler için de temel zorluğun; çevik, esnek, duyarlı, açık ve yenilikçi bir organizasyon yapısını kurmak ve geliştirmek olduğu aşîkârdır. Dönüşümün tek seferlik bir iş ya da faaliyet olmaması, uzun bir yolculuğu kapsamaması tüm organizasyon üzerindeki etkisini tahmin etmeyi neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Bu süreçte dönüşümün başlangıçta ihtiyaç duyduğu desteğin yanı sıra, insanların katılımını da sürdürmek ve değişken iş ortamına uyum sağlamalarını kalıcı hale getirmek temel teşkil etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin dijital dönüşümle beraber nasıl bir yapıya kavuşacağını ön görebilmek önemlidir; çünkü yalnızca bu anlayış işletmede karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelmenin ve ileriye dönük gelişim göstermenin en uygun yolu olarak görülmektedir (Mirković vd., 2019).

2.4. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN İTİCİ GÜCÜ: DİNAMİK YETENEKLER

Dijital dönüşüm, “rekabet kurallarını yeniden yazma” gücüne sahip bir süreç olarak tanımlanmakta, sağladığı fırsatların yanı sıra da büyük riskler barındırmaktadır (Schwertner, 2017: 389). Stratejik ortamda hızlı değişikliklere ve büyük karmaşıklıklara neden olması, işletmelerin iş yapma şekillerini de etkilemektedir. Dijital dönüşüm ile ortadan kalkan sınırlar giriş engellerinin azalmasına neden olmakta ve mevcut değer

zincirlerini, endüstri yapılarını ve iş modellerini de bozmaktadır. Ayrıca odaklanmış ve hızlı hareket eden rakipler için dijital dönüşüm, pazarın kapılarını açarken küresel düzeyde rekabetin de artmasına neden olmaktadır (Bankewitz, Aberg ve Teuchert, 2016: 60-61). İşte bu noktada zorlayıcı koşullar karşısında dinamik yeteneklerin işletmeler için önemli bir başarı faktörü haline geldiği ve karmaşanın hâkim olduğu bir ortamda ön plana çıkabilmenin anahtarı olduğu görülmektedir.

Dinamik yetenekler, işletmenin iş ortamındaki değişiklikleri ele almak veya bazı durumlarda ortaya çıkarmak için iç yetkinliklerini entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneği (Teece, 2007: 1319); işletmenin hızla değişen ortamlara hitap etmek için iç ve dış yetkinliklerini yeniden inşa etme yeteneği (Teece, Pisano ve Schuen, 1997: 510); bir organizasyonun sistematik olarak verimliliğini artırmak için operasyonel rutinler ürettiği ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı kolektif faaliyet modeli (Zollo ve Winter, 2002: 339) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir açıdan Weritz (2020) dinamik yetenekleri, organizasyon içinde yeni bilgi üretmek, tanımlamak ve analiz etmek için yetenek ve becerilerin birleşimi olarak ifade etmektedir. Amaçları, yeni elde edilen bilgileri daha fazla koordine etmek, iletmek, eksik kaynakları geliştirmek ve ayrıca yenilikçi ve rekabetçi kalmak amacıyla bunları işletmenin rutinlerine ve normlarına entegre etmektir (Weritz, vd., 2020: 3). Diğer yandan bir işletmenin dinamik yeteneklerinin gücü, müşteri ihtiyaçları ve istekleri ile iş modeli de dâhil olmak üzere işletmenin kaynaklarının uyumlaştırılmasının hızını ve derecesini belirlemektedir (Teece, 2018: 40).

Rekabet avantajı kazanmak ve değişen çevreye uyum sağlamak için kaynakların bütünleştirilmesini, yeniden düzenlenmesini, kazanılmasını veya terk edilmesini sağlayan organizasyonel ve stratejik rutinler (Eisenhardt ve Martin, 2000) olarak görülen dinamik yetenekler; işletmenin mevcut kaynak tabanını amacına uygun olarak oluşturma, genişletme ve değiştirme kapasitesini de yansıtmaktadır (Makkonen, Pohjola, Olkkonen ve Koponen, 2014). Aynı zamanda, bir firmanın kaynaklarını ve yeteneklerini uyumlaştırması; yeniden yapılandırmak, yenilemek ve en önemlisi rekabet avantajı elde etmek, bu avantajı sürdürülebilir kılmak ve değişen ortama yanıt olarak temel yeteneklerini yükseltmek adına gösterdiği sürekli davranış yönelimini (Wang ve Ahmed, 2007) de temsil etmektedir.

“Sıradan yetenekler işleri doğru yapmakla, dinamik yetenekler ise doğru işleri yapmakla” ilgilidir (Teece vd., 1997). Girdilerden çıktıların elde edildiği süreçte

operasyonel yetenekler net ve direkt rol oynarken dinamik yetenekler, bir işletmenin operasyonel yeteneklerini bir araya getirerek, güncelleyerek ve yeni bir yapı kazandırarak rekabet üstünlüğü elde etmesine destek sağlayan yeteneklerdir (Teece, vd., 1997). Winter (2003), dinamik yetenekleri sıradan (operasyonel) yeteneklerle karşılaştırdığında stratejik açıdan net bir ayrımın olduğunu ve işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için de operasyonel yeteneklerin üzerine dinamik yeteneklerin konumlandırması gerektiğini vurgulamaktadır. Her iki yetenek arasındaki en önemli ayrım amaçlarda ortaya çıkmakta ve hedeflenen sonuçlara göre yeteneklerin farklılık gösterdiği vurgulanmaktadır (Helfat ve Winter, 2011: 1245).

Dinamik yetenekler, işletmelerin dijitalleşmenin neden olduğu hızlı değişim içerisindeki çevre ile mücadele edebilmesi, bu çevreye ayak uydurabilmesi için içsel kaynaklarını nasıl örgütlediğini açıklamaktadır. Böylece öngörülemeyen teknolojik çevre ile karşı karşıya kalan işletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl elde ettiklerinin ve sürdürülebilir kıldıklarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Huang, Wu, Dyerson ve Chen, 2012: 644). Bu bakış açısı, dinamik yeteneklerin çevreyi tarayarak fırsatları algılamaya, bu fırsatları bilgi birikimi ve becerilerin keşfi yoluyla değerlendirmenin yanı sıra yeniden yapılandırmayı yöneterek gerekli dönüşümü gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu dile getirmektedir. Yeni yetenek geliştirmenin mümkün kılınmasıyla da, dinamik yetenekler başarılı bir dijital dönüşümün destekleyicileri haline gelmektedir (MacInerney-May, 2012: 90). Dinamik ortamlar, kuruluşların sık sık kaynakları yeniden yapılandırmasına ve değerli ürün ve hizmetlerin devam eden gelişimini desteklemesi için yeni işlevsel yeterliliklere yatırım yapmasına da neden olmaktadır. Buradan hareketle, çevresel dinamizm ne kadar yüksek olursa, işletmeye yeni ve hatta daha umut verici fırsatları takip etme şansı sunduklarından dinamik yetenekler bir işletme için o kadar değerli olacaktır (Protogerou, Caloghirou ve Lioukas, 2012).

Güçlü dinamik yetenekler, yakın gelecekteki pazar fırsatlarını ele almak ve uygulanabilir bir iş modeli geliştirmek için gerekli olan tutarlı bilgi ve beceri koleksiyonunu sunmakta ve böylelikle işletme, rakiplerinden önce fırsatları algılayabilmekte ve yakalayabilmektedir. Ayrıca standartlar belirleyerek işletmenin içerisinde yer aldığı iş ekosistemini kendi lehine şekillendirmesini bile sağlayabilmektedir (Schoemaker, Heaton ve Teece, 2018: 17). Rekabette elde edilebilecek bu avantajlı konumu işletmelere getiren de; yöneticilerin dinamik yeteneklerle kazanılan, kaynakları bir araya getirebilme ve yeniden düzenleyebilme

hüneridir. Bu bakış açısına göre yöneticiler, sahip olunan dinamik yetenekleri ne kadar aktif, hızlı ve öncelikli kullanırlarsa o derece rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Diğer yandan teknolojiye hızlı ve önemli değişiklikler, daha kısa ürün yaşam döngüleri, artan küresel rekabet ve teknik bilgi ve iş uygulamalarının hızla yayılması nedeniyle günümüz iş ortamları da giderek daha dinamik hale gelmektedir. Bu ortamlar, mevcut işletme yetkinliklerinin değerini aşındırdığı için (Fredrickson ve Mitchell, 1984), teknolojik ve piyasa gelişmelerinin en uç noktasında kalabilmek adına yeni fonksiyonel yetkinliklerin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle, dinamik bir ortamda, işletmelerin işlevsel yeterliliklerini yenilemelerine, yeniden yapılandırılmalarına ve değişen çevresel koşullara daha iyi uyan yeni konfigürasyonlar getirmelerine olanak sağlandıkça, dinamik yeteneklerin potansiyel değeri de artmaktadır. Dinamik ortamlar; işletmelerin sık sık kaynakları yeniden yapılandırmasını ve değerli ürün ve hizmetlerin devam eden gelişimini desteklemesi için yeni işlevsel yeterliliklere yatırım yapmasını sağlar. Buradan hareketle, çevresel dinamizm ne kadar yüksek olursa, işletmeye yeni ve hatta daha umut verici fırsatları takip etme şansı sundukları için dinamik yetenekler bir işletme için o kadar değerli olmaktadır (Protogerou, Caloghirou ve Lioukas, 2012).

Özetle dinamik yetenekler, bugün ile gelecek arasındaki köprü görevini görmektedir. Bu tarz yetenekler olmadan işletme adeta sıkışıp kalmakta ve büyük oranda değişim tarafından derinden sarsılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sürekli değişim halindeki çevrelere tepki verebilmelerinde ihtiyaç duyulan özellikler olan uyum ve değişim, dinamik yetenekler sayesinde işletmelere kazandırılmaktadır (Rodenbach ve Brettel, 2012: 613).

2.4.1. Dinamik Yeteneklere Ulaşma Süreci

Dinamik yetenekler kullanıma hazır yetenekler değildir, bu nedenle işletmelerin dinamik yetenekleri nasıl geliştirdikleri de önem kazanmaktadır (Wiljén ve Khalaf, 2016: 2). Teece (2007)'ye göre dinamik yetenekler sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olmak üzere üç sürece ayrılabilir ve bu üç temel süreç, dinamik yeteneklerin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bir işletmenin dinamik yeteneklerinin gücü, iş modelleri de dâhil olmak üzere kaynaklarını müşteri ihtiyaçları ve istekleriyle uyumlu hale getirmesinin hızını ve derecesini belirler. Bunu başarmak için işletmeler, fırsatları sürekli olarak algılayabilmeli, yakalayabilmeli ve ortaya çıktıkça yeni tehditleri ve

fırsatları ele alarak yeniden konumlandırabilmek için kuruluşun ve kültürün yönlerini periyodik olarak dönüştürebilmelidir (Teece, 2018). Dinamik yeteneklerin değeri, yeteneklerin kendilerinden ziyade kaynakların ve bu yeteneklerin yeniden düzenlenmesinde yatmaktadır. Dinamik yeteneklerin evrimi, onları değişen piyasa koşullarına ve beraberinde gelen beceri ve öğrenme sürecine uyacak şekilde en iyi şekilde tanımlama ve yeniden yapılandırmaya yönelik yönetsel yetenekler tarafından yönlendirilmektedir (Žitkienė, Kazlauskienė ve Deksnys, 2015).

Dijital dünyada amaç gerçekleşen değişim sürecinin getirdiği fırsatların ve neden olduğu tehditlerin öngörülebilmesidir. Bu doğrultuda ortaya çıkan ilk boyut sezme yeteneği de, teknoloji ve piyasa konusundaki fırsatların ve tehditlerin tanımlanması ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Eğer işletme sezme yeteneğinden yoksunsa veya bu yeteneği zayıf ise o işletme için dinamik yeteneklerden söz edilememektedir. Ayrıca bu kavram sadece çevredeki fırsatları algılama anlamına gelmemekte; aynı zamanda fırsatların şekillendirilmesini de içermektedir. Temeline inildiğinde ise fırsatları ve tehditleri sezebilme; organizasyon içindeki Ar-Ge ve iş geliştirme süreçlerine dayandırılmakta ve mevcut bilgiye erişim yollarının farklılaştırılmasını ve yeni bilgiler yoluyla fırsatların tespit edilmesini kapsamaktadır (Teece, 2007: 1321). Artan bilgi kaynakları ve akıştaki bilgi sayesinde dinamik yetenekler; değişen müşteri ihtiyaçlarını, teknolojik fırsatları ve rekabetçi gelişmeleri algılayabilmeye olanak sağlamanın yanı sıra fırsatların ve tehditlerin daha net şekilde belirlenebilmesine de katkı sunmaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2009).

Diğer yandan yeni fırsatların ve tehlike arz edebilecek tehditlerin sezilmesinde dikkatli bir çevresel tarama için yorumlama ve öğrenme eylemi de gereklidir. Bilgi bu noktada devreye girerek kritik bir rol üstlenmekte ve dinamik yeteneklerin aktif bir şekilde kullanılmasına zemin hazırlamaktadır (Zheng vd., 2011). Bu açıdan değerlendirildiğinde algılama yeteneği olarak da ifade edilen fırsatları sezme kavramı, çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneği olarak da gün yüzüne çıkmaktadır. Yöneticilerin yeni ürün fırsatlarını belirleyebilmesi için pazar ihtiyaçları, rakip hareketleri ve yeni teknolojiler hakkında pazar bilgisi toplaması, ortamı algılaması ve bu fırsatları takip etmek için keşifsel olarak erken aşama araştırma faaliyetlerine katılmaya karar vermesi gerekmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011; 243-244). Gerçekleştirilen çalışmalarda algılama yeteneği birçok araştırmacı tarafından teknolojinin algılanması, yeni teknolojik yeteneklerin geliştirilmesi, teknolojik

ilerlemeler hakkında bilgilerin elde edilmesi ile de ilişkilendirilirken (Teece, 2009; Janssen, Alexiev, Den Hertog, ve Castaldi, 2012; Kindström, Kowalkowski ve Sandberg 2013); çalışan ve yönetsel biliş, beceriler, deneyim ve bilgi, bu fırsatların hissedilmelerine ve uygun önlemlerin alınmasına da zemin hazırlamaktadır (Žitkienė, Kazlauskienė ve Deksnys, 2015: 271). Bu açıdan fırsatların sezilmesinde dış çevre taramasının yanı sıra işletmelerin gerçekleştirmesi gereken iç çevre taramasının da üzerinde durulmaktadır. Dış çevredeki fırsatların değerlendirilmesinde ya da tehditlerin fırsata dönüştürülmesinde dinamik yeteneklerin yeniden yapılandırılmasının gerekli olup olmadığı; gerekli ise bu yapılandırmanın nasıl gerçekleştirileceği iç çevre taraması ile ortaya çıkarılmaktadır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007).

Fırsatların sezilmesinde işletmelerin izlemesi gereken üç temel adım bulunmaktadır: ilk adım pazar bilgi ağının oluşturulmasıdır ve bu adım tüketici istek ve ihtiyaçlarını, pazar fırsatlarının belirlemesini, piyasa trendlerine cevap verilmesini ve kaynak birleşiminin tespit edilmesini kapsamaktadır (Amid ve Schoemaker, 1993: 33-35; Galunic ve Rodan, 1998: 1193-1201). İkinci adım pazar bilgi ağının yaygınlaştırılmasıdır ve pazardan gelecek bilgilerin, pazarda meydana gelen gelişmelerin yorumlanmasını ve anlamlandırılmasını, yeni fırsatların da yakalanabilmesini içermektedir (Kogut ve Zander, 1996: 502-518). Son adım da pazar bilgi ağına cevap verilmesidir ve pazardan gelen bilgilerin değerlendirilmesine yönelik plan yapmayı temsil etmektedir (Teece, 2007: 1340).

Dinamik yeteneklerin ikinci boyutu olan fırsatları yakalama kavramı ise, bir fırsatı hedef almak ve bundan yarar sağlamak üzere kaynakların seferber edilmesine ilişkin yönetsel hünerdir (Teece, 2007: 1321). Bu yetenek olmadan işletme fırsatları ve tehditleri algılıyor olabilir ancak bunlar karşısında zamanında harekete geçemeyebilir. Nihayetinde sezme yeteneği iyi şekilde icra ediliyor olsa da işletmenin yakalama yeteneği yoksa yine dinamik yeteneklerinin olmadığı söylenebilmektedir. Çünkü işletme bir fırsatı seziyor ancak onu yakalayamıyorsa değişen çevreye uyum sağlayamayacağı düşünülmektedir (Teece, 2007: 1322).

Fırsatı yakalama yeteneği, işletmenin kaynaklarının ilk etapta yeniden yapılandırılmasının ardından kaynakların dağıtılmasıyla çevredeki iş fırsatlarının yakalanması ve koşulların gerektirdiği ihtiyaçların karşılanmasını kapsamaktadır (Wu, Chen ve Jiao 2016: 2680). Pazar fırsatından yararlanmak veya onu yakalamak için işletmelerin; algılama yeteneklerini kullanan ve dış fırsatları belirleyen yöneticiler

tarafından sağlanan iç görüyü kullanması gerekmektedir. Pazar fırsatlarını belirleyebilmek, bunların başarılı bir şekilde değerlendirilmesi için de yeterli değildir; şirket yapısının ve iş modellerinin, ortaya çıkan imkânların kullanılması için hazır olması gerekmektedir. Nihayetinde fırsatları yakalamak; değişen rekabet ortamının sunduğu fırsatlara stratejik yanıtlar oluşturmaktır (Žitkienė vd., 2015: 272).

Fırsatları yakalama aynı zamanda isabetli ve kazançlı yatırımlar yapabilmeyi de kapsayan bir hünerdir. Sezilen fırsatların ürün/hizmete dönüştürebilmesi, bunun için de stratejik seçimler eşliğinde yatırımların yapılması gerekli görülmektedir. Sorulması gereken sorular yatırımın ne zaman yapılacağından öte nereye ve ne kadar yapılacağını da kapsamaktadır (Teece, 2007: 1326-1334). Gerekli cevaplara ulaşmada tıpkı fırsatları sezmede olduğu gibi yakalamada da sürekli akış halindeki bilgi yol gösterici olmakta; kaynakların atanması ve yeniden düzenlenmesi için yöneticilerin aldığı kararlar büyük önem arz etmektedir (Augier ve Teece, 2007). Diğer yandan fırsatları yakalamada dikkat gerektiren iki önemli noktadan bahsedilmektedir. İlk nokta tüketicilere ürün/hizmetlerle sunulan değer nasıl ifade edileceğini gösteren ürün tasarımı ve iş modelleridir. İkinci nokta ise işletmelerin kendi sınırlarının bilincinde olması ve girdileri yönetebilme becerisine sahip olmasıdır (Teece, 2007: 1331-1333). Fırsatlardan yararlanabilmede işletme içerisinde beklenen performansın sergilenebilmesi için bu kritik noktalar üzerinde durulması gerekli görülmektedir (Kindström vd., 2013: 1068).

Fırsatları değerlendirmek için işletmelerin birbiriyle ilişkili stratejik seçimler yapmaları, yatırım kararları vermesinin gerekliliğinin yanı sıra kararların zamanında verilmesi de önem arz etmektedir. Fırsatların ve tehditlerin nasıl ele alınacağına ilişkin anlamlı kararlar alabilmek adına, işletmelerin ellerindeki alternatifleri ve ilgili faktörlerin birbiriyle ilişkisini anlamlandırmada yeni bir bilgi düzeyine ulaşması gerekir. Bu nedenle, yeni bilgiler yaratma ve edinme ve bunları firma genelinde paylaşma yetenekleri, sadece "karanlıkta bir atış denemek" yerine, bilinçli kararlar vermek için gerekli bir ön koşul olma olasılığını temsil etmektedir. Bu açıdan daha yüksek organizasyonel ve teknolojik yeteneklere sahip işletmelerin, müşteri tercihlerindeki bir değişiklikten kaynaklanan fırsatları yakalayabilecekleri ya da daha ziyade ekonomik gerilemeyi önleyebilecekleri beklenmektedir (MacInerney-May, 2012: 136).

Dinamik yeteneklerin son boyutunu temsil eden yeniden düzenleme/dönüştürme kavramı, işletmenin ve piyasalarının yeniden şekillendirilmesi anlamındadır. Bu kavram, bir önceki aşamada (yakalama süreci) alınan stratejik kararların uygulanması

için varlıkların, kaynakların ve yapıların düzenlenmesi hünerini ifade eder (Teece, 2007: 1321). Değişim için gereksinimleri kalibre etme ve gerekli ayarlamaları gerçekleştirme; çevreyi taramada, pazarları ve rakipleri değerlendirmede ve rekabet etmede hızlı bir şekilde yeniden yapılandırma becerisine bağlıdır (Teece vd., 1997). Diğer yandan değer zinciri kümesinin yeniden yapılandırılması ile bilgi varlıkları, yeterlilikleri, tamamlayıcı varlıklar ve teknolojiler korunarak, yeni fırsatları yakalama ve mevcut iş modelini değiştirme yeteneği de desteklenmektedir (Schweizer, 2005: 6). Ayrıca rekabet avantajının sürdürülebilir kılınmasının anahtarı olarak da görülen yeniden yapılandırma becerisi, işletmelerin kaynaklarının yanı sıra davranışlarının ve iş akışlarının da yeniden düzenlemesini ve hali hazırda bulunan kaynakların da yeni kaynaklara dönüştürülmesini kapsamaktadır (Leung, 2012: 76).

Yeniden yapılandırma yeteneği; stratejik uyum sağlamak, hizmet stratejisi ve organizasyonel tasarımı eşleştirmek ve yönetmek için ihtiyaç duyulan organizasyon yeteneklerini de ifade ederken; işletmede gerçekleştirilen eylemlerin izlenmesi ve gerekli görülen yerde değişimin gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Yeniden yapılandırma yeteneklerini en verimli şekilde ve mümkün olan en kısa sürede kullanmak için de organizasyon yapısı olabildiğince basit olmalıdır. Bu doğrultuda yatay organizasyon yapılarının daha kolay bilgi paylaşımına olanak tanıdığı, böylece yalnızca yeniden yapılandırma yeteneklerini değil, aynı zamanda algılama ve ele geçirme kapasitelerini de arttırdığı düşünülmektedir (Janssen vd., 2012: 11; Žitkienė vd., 2015: 272).

Kaynakların yeniden yapılandırılması sürecinde de üç nokta dikkat çekmektedir. İlki kaynakların bir araya getirilmesi ya da yeniden düzenlenmesinde yöneticilerin bakış açısına odaklanmakta ve sürecin onların kaynakları nasıl gördüğüne göre şekillendiğini ifade etmektedir (Helfat vd., 2007: 62). İkinci nokta işletmedeki kaynak tabanının yeniden düzenlenmesidir. Amaç söz konusu kaynakların çevrede yaşanan değişimlere göre yeniden şekillendirilmesidir ve güncel teknolojilerin takip edilmesini gerekli kılmaktadır (Wilden vd., 2013: 74). Üçüncü ve son nokta yeniden düzenleme yeteneğinin öğrenme sürecine yaptığı katkıdır. Buradaki amaç da çevrede yaşanan değişim ve dönüşümlerin işletmenin içinde ne ölçüde içselleştirildiğinin tespit edilmesidir (Janssen vd., 2012: 11).

2.5. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN KAZANIMI: STRATEJİK ÇEVİKLİK

Mevcut dijital dönüşüm ortamı organizasyonlar üzerinde teknolojilerini, sistemlerini, geleneksel çalışma biçimlerini ve çözüm yaklaşımlarını değiştirmeleri için baskı oluşturmaktadır. İşletmelerin hayatta kalmak, rekabetçiliği sürdürebilmek, hızla değişen dış çevreye göre daha çevik hale gelmek için organizasyonlarını değiştirmeleri ve uyarlamaları gerekmektedir. Dijital işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneklerle donatılmış bir organizasyona ulaşmada ön sırada iş gücü oluşturmaya ve kurmaya yönelik yatırım yer almaktadır. Değişim ve dönüşüm, dijitalin hem bir fırsat hem de bir tehdit olabileceği dijital çağda nihayetinde gelişebilecek bir organizasyon inşa etmede hayati öneme sahiptir (Gupta, 2018).

Stratejik çeviklik, işletmelere pazarlarındaki değişikliklere cevap vermek ve önemli risklerle yüzleşmek için işi değiştirme imkânı veren esnekliği, hızı (D'aveni, 1994: 102); organizasyonun kolayca uygulayabileceği çeşitli iş girişimlerini çevreleyen geniş bir konsepti ifade etmektedir (Weill, Subramani ve Broad, 2002: 57). İşletmelerin ulaşmayı hedefledikleri seviyelerden birini temsil eden stratejik çeviklik; bir rakibin aynı fırsatı kullanmasını yavaşlatan, fırsatlardan yararlanabilme durumunu (Sull ve Bryant, 2006: 255) temsil etmektedir. Ayrıca; sadece yakın vadeli rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda sürekli iş modeli yenilemesi yoluyla uzun vadeli hayatta kalmayı sağlayan yenilikçi çözümler üretmek için kaynakları ve bilgiyi kullanarak hem öngörülen hem de ani değişikliklere yanıt verebilmeyi (Sampath ve Krishnamoorthy, 2017: 162) ve doğru ürünleri doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyata üretebilmeyi (Roth, 1996: 30) de ifade etmektedir.

Başka bir tanımda stratejik çeviklik, stratejik amaçlar ve değişen şartların bir sonucu olarak, zaman içerisinde esas amaç doğrultusunda stratejik yönün sürekli olarak güncellenmesi ve uyumlaştırılması olarak dile getirilmektedir (Morton, Stacey ve Mohn, 2018: 96). Stratejik çeviklik, kasıtlı olarak gerçekleştirilen stratejik hamleler aracılığıyla, başarılı bir değişim için gerekli olan örgütsel yapının adaptasyonunun sağlanması, dinamik yapıdaki hızlı bir şekilde değişen çevrenin algılanması ve bu çevreye yanıt verebilmesidir (Weber ve Tarba, 2014: 7). Güçlü yönleri en üst düzeye çıkarmak ve kuruluşun hayatta kalması için gerekli olanı sağlamak için

organizasyondaki çevikliği uyarlayarak değişimin mükemmelleştirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Idris ve Al-Rubaie, 2013: 71-72).

Dijitalleşmenin neden olduğu değişim sürecinde stratejik çeviklik, organizasyonları bir dizi kaynak ve yetenek alternatifini üreterek bu yıkıcı değişimi benimsemeye hazırlarken; kaynakları dengelemekte ve işletmeyi harekete geçirmek için beceriler geliştirmekte, kararlı eylemlerde bulunarak dijital dönüşüm sürecinin önündeki engelleri kaldırmaktır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Diğer yandan stratejik çeviklik, iş modellerinin yenilenmesi ve dönüştürülmesi için gerekli olan gücün temelidir. Çeviklik; öngörü, deneyim, soyutlama, yeni çerçeve oluşturma gibi stratejik duyarlılığı artırırken, işletme yöneticilerinin algılarının hem dış çevrede hem de iç çevrede daha hassas ve doğru olmasını da sağlamaktadır (İleri ve Soylu, 2010).

Dijital dünyada yaşanan hızlı gelişmeler birtakım özelliklere kritik önem kazandırmaktadır. Esneklik, hızlı cevap verebilme, uyumlaştırma, adapte olma bu özelliklerin başında gelmektedir. Çevikliğin kazanılmasında önem arz eden bu faktörler sadece yapıya has kalmamakta, yapının en temel unsurları olan yöneticilerin ve çalışanların da dinamik, değişime açık, hızlı kararlar alıp uygulamaya geçebilen, yenilikçi kişiler olmalarını sağlamaktadır. Teknolojik gelişmelerin getirdiği uyum problemleri de ancak bu konuda bilgili olan, eğitilmiş iş görenler sayesinde aşılabilmektedir. Adaptasyonun sağlanamadığı yerde ise işletmelerin atalet içerisinde olduğu, değişimi destekleyecek yapıların harekete geçirilemediği görülmektedir (Sekman ve Utku, 2009). Diğer yandan işletmelerin zorlayıcı koşullar ve dijital dönüşüm gibi kapsamlı ve yıkıcı etkideki değişimler karşısında güçlü durabilmeleri için ulaşılmak istenen stratejik çeviklik düzeyi ile bilgi akışının sürdürülebilirliği sağlanmakta; atalet, işletmeler için bir tehdit olmaktan çıkmakta ve bu sürdürülebilirlik işletmelere rekabet açısından avantajlı bir konum kazandırmaktadır (Debellis vd., 2021: 8). Bilgi akışında yakalanan süreklilik işletmelere zorlu pazar şartlarında, yaşanan değişimlerin hızla farkına varılmasına, fırsatların ön görülebilmesine ve değişimlerin neden olduğu tehditlerin de egale edilebilmesine katkı sağlamaktadır (Ahammad vd., 2021: 2).

Stratejik çevikliğe sahip olan işletmeleri tespit edebilmede yol gösterici birtakım işaretler de mevcuttur. Bu işletmelerin başarı ya da başarısızlık, yüzleşilen her durumdan ders çıkarma eğilimleri vardır. Geleceğe yönelik tahmin edilmesi zor isabetli öngörülerde bulunurlar. Çevresel fırsatları sezmede ve uygulamada tetikte ve öncü bir

konumdadırlar. Fırsatların yanı sıra tehditleri de algılar ve onları da fırsata çevirerek rekabetçi bir duruş sergilerler (Sambamurthy vd., 2003). Görülmektedir ki çeviklik sadece fırsatların algılanması ile ilgili değildir. Aynı zamanda çevredeki tehditleri görebilme ve onlara göre pozisyon alabilmeyi de içerir. Hem fırsatlar hem de tehditler konusundaki bu teyakkuz hali stratejik çevikliği oluşturan iki temel yeteneğe de atıf yapmaktadır. İlki çevredeki değişim kokusunu alarak stratejik yönün güncellenmesini ve kaynakların doğru bir şekilde uyarlanmasını içeren liderliktir. İkincisi ise, söz konusu eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için yapısal tüm gereklilikleri içeren organizasyonel tasarım yeteneğidir (Weber ve Tarba, 2014: 7).

2.5.1. Stratejik Çevikliğe Ulaşma Süreci

Stratejik çeviklik; stratejik emellerin ve değişen koşulların bir fonksiyonu olarak temel işteki stratejik yönün sürekli olarak ayarlanması ve uyarlanması, sadece yeni ürün ve hizmetler adına değil, aynı zamanda yeni iş modelleri ve bir şirket için değer elde etmenin yenilikçi yollarının ortaya çıkarılmasıdır ve üç temel boyut üzerinden değerlendirilmektedir: Stratejik duyarlılık, kolektif yükümlülük ve kaynak akışkanlığı (Vecchiato, 2015: 26)

Stratejik duyarlılık, stratejik gelişmelere yönelik algının keskinliğini, farkındalık ve dikkatin yoğunluğunu temsil etmektedir (Vecchiato, 2015: 27). Stratejik duyarlılık, rakiplerden önce piyasa olaylarını ve gelişmelerini tahmin edebilme olarak tanımlanırken; farklı insan ve kuruluşlarla ilişkiler kurarak ve sürdürerek mümkün olduğunca fazla bilgi, zekâ ve yeniliğe açık olmak anlamına da gelmektedir. Dijital dönüşüm süreci de özünde bilginin kullanımını, dijital zekâyı ve özellikle yenilikçi olmayı gerekli kıldığından; hem stratejik çevikliğe ulaşmada hem de dönüşümün başarılmasında stratejik duyarlılık önemli bir eşiği temsil etmektedir (Sampath ve Krishnamoorthy, 2017). Stratejik açıdan dış çevrenin farkında olma ve çevreyi algılama olarak da tanımlanan stratejik duyarlılığın yakalanabilmesinde de; stratejinin temel oluşturduğu iletişim desteklenmeli ve açık strateji süreci inşa edilmeli, stratejik açıdan iş geliştirmelerine başvurulmalı, kurum içerisinde etkin bir iletişim ve işbirliğinin sağlanması için alternatif çözüm yolları üretilmelidir (Morton vd., 2018)

Stratejik duyarlılık, gelecekteki seçeneklerin değerlendirilmesi veya senaryo planlaması gibi köklü stratejik analiz tekniklerini de kullanmayı gerektirir. Kurumsal sürdürülebilirliğin olası yönelimiyle bağlantılı olarak, bu tür teknikler çevresel analize

dayanır ve kurumu karşılaşılabileceği olası tehdit ve fırsatlar konusunda duyarlı hale getirir. Diğer yandan, örgütsel öğrenme ve adaptasyon da stratejik duyarlılığa ulaşmak için kullanılmakta ve genel olarak çeviklik kavramının merkezinde yer almaktadırlar. Bu özelliklerin kazanılması, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre ile sürekli iletişim halinde olması ve bir işletmeye ekosistemindeki değişikliklerle ilgili istihbarat kaynakları sunan dış ve iç paydaşlarla yaygın bir etkileşim kurması ile gerçekleşmektedir (Ivory ve Brooks, 2018: 355-356). Stratejik duyarlılık, uyanık olmayı ve yeni olasılıkları entegre etmeyi içerir. Diğer yandan stratejik duyarlılığın; deneyimlerden ders alma, ileriye ve geriye bakma, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya fikirlerle meşgul olma gibi birtakım gerilimleri de arttırdığı gözlemlenmektedir (Lewis, Andriopoulos ve Smith, 2014: 60).

Dijital dünyada stratejik duyarlılığın işletmelere nasıl kazandırılacağı, stratejik çevikliğe katkı sağlaması amacıyla nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bir takım öneriler getirilmektedir. Bunlar; (Doz ve Kosonen, 2017: 101-102).

- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri yakın ve uzak çevreleriyle bağlantılarını korumaları amacıyla açık ve net bir strateji sürecinin gerçekleştirilmesi ve böylece farklı yaklaşımlara karşı duyarlılığın artırılması,
- Örgütteki bireylerin de bu sürecin bir parçası olabilmesi, görüşlerini rahatça dile getirebilmeleri amacıyla stratejik gündemleri farklı şekilde ele alabilme kabiliyeti sağlayan stratejik uyanıklığın kazanılması,
- Örgütteki bireylerin öngörülerinin, gerçekleştirilen strateji sürecine katkı sağlayabilmesi adına güçlü bir iletişim sürecinin inşa edilmesi ve bilginin tüm organizasyonca paylaşılmasıdır.

Stratejik çevikliğin bir diğer boyutunu temsil eden kolektif bağlılık; stratejik yönün hızla güncellenebilmesi adına üst düzey ekibin çalışma tarzlarında gerçekleştirdikleri güncellemeleri yansıtan, birebir ilişki kurmaktan ziyade kolektif olarak sorumluluk üstlenmeyi gerekli kılan, cesur ve hızlı kararlar alabilme yeteneğini temsil etmektedir (Vecchiato, 2015). Kolektif bağlılık ayrıca organizasyonun hedeflerine, organizasyon genelinde liderler ve çalışanlar tarafından gösterilen bağlılıktır. Bu bağlılık tüm yönetim ekibi ile birlikte kararlar almayı ve ekip üyelerinin kendi kişisel gündemleri yerine kolektif başarıya katkı sağlamalarını gerekli kılmaktadır (Sampath ve Krishnamoorthy, 2017). Bu desteğin sağlanmasında strateji inşa sürecinde politik açıdan tıkanıklıklardan

ve kişisel güvensizliklerden uzak durmak önem arz ederken; kararların hızlı ve etkin olarak alınması için de ekiplerin işbirliği içerisinde çalışması, liderin de kapsayıcı ve işbirlikçi yaklaşımını örgütün tümüne yayabilmesi beklenmektedir (Morton vd., 2018).

Kolektif yükümlülüğün sağlanmasında uygun bir dil ve diyalog kullanımı da önem teşkil etmektedir. Etkin bir iletişim; katılım ve bağlılığın sağlanmasında ihtiyaç duyulan empati ve güven ortamının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Diğer yandan açık sistem yaklaşımından hareketle, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında kolektif yükümlülük, karşılıklı anlayışı ve ileriye dönük yönelimi de desteklemektedir. Ayrıca kolektif bağlılık, hem bireysel hem de ekip davranışlarının motive edici bir unsuru ve organizasyonel önceliklerin bir işareti olarak ödül ve teşvik yapılarını da güçlendirmektedir (Ivory ve Brooks, 2018: 357). İç uyum olarak da adlandırılan kolektif yükümlülük; stratejik konsensüsün sağlandığı, liderliğin ve işlevsel birimlerin rekabetçi önceliklerin stratejik önemi konusunda yüksek düzeyde birlik ve uyum sergilediği idealist bir yapıyı temsil etmektedir (Pett ve Wolff, 2007).

Dijital dünyanın getirdiği yenilikler, var olanın terk edilerek yeni yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Strateji geliştirme süreçlerinden yönetim tarzlarına, üst-alt yönetim iletişim biçiminden, bireysel çıkarların kolektif bakış açılarına dönüşmesine kadar birçok süreç bu değişimden etkilenmektedir. Buradan hareketle iş görenlerin bireysel çıkarlardan uzaklaştırılarak ortak çıkarlara yöneltilmesi, üst yönetimin de kolektif bir bakış açısına sahip olması ve katılımcı karar vermeyi destekleyici bir tarz benimsemesi gerekmektedir (Doz ve Kosonen, 2017: 125). Aynı zamanda hem kolektif bilincin yakalanmasında hem de katılımın sağlanmasında farklı bakış açıları için alan bırakmanın ve radikal görüşlerin ifade edilmesinde destek sunmanın daha etkili olduğu da vurgulanmaktadır (Lewis vd., 2014)

Son boyut olan kaynak akışkanlığı, yetenekleri yeniden yapılandırma ve kaynakları hızla yeniden dağıtma iç yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Vecchiato, 2015: 27). Kaynak akışkanlığı, gelecekteki gelişim için önemli kaynakların düzgün bir şekilde tahsis edilmesidir. Ortaya çıkan fırsatlara hızlı bir yanıt verebilmeyi, mevcut kaynakların ve yeteneklerin, tehdit veya fırsatlar karşısında çevresel değişikliklerden yararlanmak için etkili bir şekilde uyarlanabilmesini kapsar (Sampath ve Krishnamoorthy, 2017).

Stratejik duyarlılık ve kolektif yükümlülük boyutlarında ele alındığı gibi, dijital dünya kaynakların kullanımına da yeni bir boyut kazandırmaktadır. Yaşanan değişimlerin başında kaynakların sahiplik anlayışından çıkarılarak paylaşımına açılması yer almakta; sermaye arttırma mücadelesinden kaynakların ortaklaşa kullanımına geçildiği görülmektedir. Kaynak kullanımında meydana gelen bu değişim organizasyonel yapıyı da etkilemekte; işletmelerdeki kıt kaynakların paylaşımını ve aynı zamanda kaynaklara ulaşımı destekleyen yeni yapılara geçiş yapıldığı dile getirilmektedir (Doz ve Kosonen, 2017). Gelineen noktada geleneksel organizasyon yapı tasarımları, kaynakların hızla harekete geçirilmesini ve yeniden dağıtımını engellerken; geçiş yapılan destekleyici ağ organizasyonları, sanal organizasyonlar veya uygulama toplulukları dâhil alternatif yapı mimarileri dönüşüm sürecinde etkili yapılar olarak gösterilmektedir (Ivory ve Brooks, 2018: 357).

Doz ve Kosonen (2017), kaynak akışkanlığını arttırmak için yönetsel mekanizmalardan bahsetmektedir. İlki; işgücü ve sermayeyi kapsayan kıt kaynakların yeniden dağıtılmasını sağlayan mekanizmalar, ikincisi; kaynaklara erişim için destek sunan mekanizmalar, üçüncü ve son olarak da benimsenen modüler yapı sayesinde kaynak entegrasyonunu destekleyen mekanizmalardır. Kaynakların yeniden düzenlenmesinde gerekli bir yetenek olan kaynak akışkanlığının yerleşik hale getirilebilmesi için; benimsenen stratejiyi yapıdan ayırıştırarak özgür hale getiren, konulan hedeflerin başarılmasında insan kaynağını harekete geçiren, işbirliğinde süreklilik sağlamak için teşvikler sunan modüler yapılar süreç için vazgeçilmez unsurlar arasında gösterilmektedir (Morton vd., 2018).

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Önceki bölümde çeşitli başlıklar altında; dijital dönüşüm, liderlik, örgüt yapısı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik ile ilgili gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde ise; dijital dönüşümün örgütsel dinamikler üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın deseni, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, veri toplama süreci ve veri analiz tekniği hakkında bilgilere yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırılan konu kapsamında dijital dönüşümün yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya çıkarabilmek; araştırmanın diğer değişkenleri olan liderlik, yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik üzerinde dijital dönüşümün ortaya çıkardığı etkiyi yöneticilerin bakış açısı üzerinden yorumlayabilmek adına tercih edilen yöntem nitel araştırma yöntemidir. Bu yöntem araştırmacıya ele aldığı konu ile ilgili derinlemesine veri elde etmesine imkân sunarken; verilerin doğal ortamından ve doğrudan ilgili kişilerden çekip alınabilmesine de olanak tanımaktadır. Elde edilen veriler üzerinden zengin betimlemelerin yapılabildiği yöntemde, sonuçtan ziyade sürece odaklanılmakta ve araştırmacı da söz konusu sürecin bir parçası olarak yer almaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 245). Bu çalışmada da yapbozun parçalarını birleştirerek büyük resme ulaşma hedefi ile yöneticilerin dijital dönüşüm refleksleri keşfedilerek, dijital dönüşüm ve örgütsel dinamikler arasındaki ilişkinin gün yüzüne çıkartılması amaçlanmaktadır.

Dijital dönüşümü ve etkilerini tespit edebilme amacıyla çıkılan yolda yöneticilerin dijital dönüşüm sürecini nasıl inşa ettiği, süreçte nelerle karşılaştığı ve hangi ilişkilerin

ortaya çıktığı tespit edilerek yorumlanmaya çalışılmakta ve nitel araştırma yönteminin adımları dikkate alınarak veri toplama süreci ve analiz süreci gerçekleştirilmektedir. Veri toplama sürecinde yöneticilerle yapılan online görüşmeler kişiler için en uygun ve en rahat oldukları anda gerçekleştirildiğinden kişilerin dijital dönüşüm ile ilgili gerçek değerlendirmelerine ulaşmak hedeflenmekte ve böylece araştırmacı da sürecin aktif bir katılımcısı haline gelmektedir (Seggie ve Bayyurt, 2017: 18-20). Veri analiz sürecinde ise içerik analizi ile elde edilen veriler eşliğinde kod-kategori ve temalara ulaşılmakta ve bu sürecin herkesçe anlaşılabilmesi ve kanıtlanabilmesi adına da doğrudan alıntılarla analiz süreci desteklenmektedir (Bogdan ve Biklen, 2003: 1-2). Parçadan bütüne doğru ilerleyen süreçte her bir basamak teker teker çıkılarak en üst noktaya ulaşma hedeflenmektedir. Nihayetinde nitel araştırma yöntemi aracılığıyla süreç içerisinde dijital dönüşüm ile ilgili daha önce fark edilememiş noktaların ve yeni ilişkilerin keşfedilmesi nihai amacı temsil etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN NİTEL DESENİ: FENOMENOLOJİ

Nitel araştırma desenleri arasında yer alan ve olgu bilim olarak da adlandırılan fenomenoloji, araştırılan konu ile ilgili deneyimleri ve deneyimlerin yaşandığı koşulları göz önüne almakta ve bizzat kişinin bakış açısı üzerinden tecrübe edilen olayları incelemektedir. Fenomenolojinin alanı, tecrübe ve deneyimlerdir ve bu deseni uygulayan araştırmacının odak noktası da işte bu deneyimler olmaktadır (Groenewald, 2004).

Fenomenolojinin kurucu olan Edmund Husserl fenomeni ‘özü görme yöntemi’ olarak tanımlamakta ve fenomenolojiyi felsefe, mantık ve psikolojinin temeli saymaktadır. Husserl’e göre her bilimdeki gibi, fenomenolojinin de objesi karşısında takındığı bir tavır vardır; fenomenolojik bir tavır. Söz konusu tavır, doğal değildir. Doğal tavır, kendisine verilenle yetinen bu nedenle dogmatik kabul edilen tavidir. Fenomenolojik tavır ise, kritik (eleştirel) olmak zorundadır ve doğal olmadığı için benimsenmesi de zordur. Bu tavırdan yola çıkarak araştırmalar yapmak için alışkanlığa, yatkınlığa ihtiyaç duyulmaktadır. Fenomenolojik araştırmaların güçlüğü de burada kendini göstermektedir (Öktem, 2005: 29).

Bu araştırmada da amaçlanan, dijital dönüşüm sürecinin örgütsel dinamiklere yansımalarını bu durumu bizzat deneyimleyen yöneticilerin gözünden okuyabilmek; bu

sürecin örgüt yapısı, liderlik, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik üzerindeki etkisini tespit edebilmek olduğundan, nitel araştırma desenleri arasından fenomenolojinin uygun bir desen olduğuna karar verilmiştir. Hakkında bilgi sahibi olunan ancak ayrıntılarının gizli kaldığı dijital dönüşüm; yöneticilerce nasıl tanımlanmakta, uygulamaya geçildiğinde teorik kısımla ne gibi farklılıklar ortaya çıkmakta; liderliğe, yapıya, dinamik yeteneklere ve stratejik çevikliğe ne gibi etkiler sunmakta, detaylara inildiğinde gizli kalmış hangi noktalar gün ışığına kavuşmakta bu araştırmada cevap bulmayı bekleyen konuları temsil etmektedir. Bu amaç doğrultusunda dijital dönüşüm fenomeninin keşif yolculuğunda, bu konuda deneyimli, amaca hizmet edecek yöneticilere ulaşılmaya çalışılmış, kendileriyle görüşmeler gerçekleştirilerek yöneticilerden fenomenolojinin en temel adımı olan deneyimler ödünç alınmıştır (Jasper, 1994). Katılımcılara söz konusu fenomene dair ‘deneyimleriniz nelerdir?’ (Sığrı, 2018: 186) sorusu yöneltilerek, inşa edilen dünya anlamlandırılmaya ve konunun özü yakalanmaya çalışılmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmacı asıl gerçeğe ulaşabilmek adına varsayımlarından, ön yargılarından soyutlanarak fenomeni keşfetme yolculuğuna çıkmıştır.

Bu tarz çalışmalarda fenomen hakkında deneyim ve bilgiye sahip, bu bilgileri aktarabilecek kişilere ya da gruplara ulaşma önemli noktalardan biridir. Tespit edilen kişilerle gerçekleştirilen görüşme yöntemiyle, hakkında bilgi sahibi olunmak istenen fenomenle ilgili detaylı bilgilere ulaşmanın yanı sıra; fenomenoloji ile kişinin kendisine ve dış dünyaya ait benimsediği anlamların ortaya çıkarılması da amaçlanır (Büyüköztürk vd., 2016: 21). Seçilen kişinin söz konusu fenomene dair deneyimlerinin olması ve bu fenomene dair deneyim ve düşüncelerini aktarabilecek ve paylaşabilecek durumda olması beklenmekte; ayrıca sürece katılacak kişilerin tecrübelerine dair bir keşif yolculuğuna çıkmaya istekli ve kendini adamaya hevesli olması gerekmektedir (Wilson, 2015: 41). Fenomenolojik araştırmalar için tipik örneklem büyüklükleri de 1 ila 10 kişi arasında değişmektedir (Eddles-Hirsch, 2015: 254). Charmaz (2011) ise, bir olgu bilim araştırmasının en az 10 kişi ile yürütülmesi gerektiğini dile getirmektedir. Bir başka bakış açısında ise, ihtiyaç duyulan tam kişi sayısının, çalışmanın amaçlarına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Starks ve Trinidad, 2007: 1375). Fenomeni tecrübe etmiş ve bu konuda ayrıntılı bir açıklama sunabilen yalnızca birkaç kişiden alınan veriler, fenomenin temel öğelerini ortaya çıkarmak için yeterli olabilmektedir. Diğer yandan fenomenolojik araştırmalarda veri toplama sürecinde genellikle derinlemesine görüşme

yöntemi tercih edilirken; bu yöntem çoğunlukla fenomenolojik araştırmalar için temel veri toplama aracı olarak da görölmektedir (Eddles-Hirsch, 2015: 254).

Fenomenoloji deseninin gerçekleştirilmesinde başvurulan görüşme yöntemi ile araştırmacı kendini dinleyici konumuna alarak katılımcılardan dijital dönüşüm fenomeni ile ilgili deneyimlerini açıklamalarını istemekte ve katılımcıları yaşadıkları deneyimlere dair ayrıntıları detaylandırmaya teşvik etmek için de derinlemesine sorular sormaktadır. Alınan cevaplar eşliğinde araştırmacı ‘yazma ve yeniden yazma sanatı’ (Van Manen, 1990: 32) olarak da ifade edilen fenomenolojik analizi gerçekleştirerek ortaya dijital dönüşümün örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini koymaya çalışmaktadır. Okuyucunun, incelenen fenomeni dolaylı olarak deneyimlediğini hissetmesi ve kendisinin söz konusu fenomenin ne anlama geldiği konusunda benzer sonuçlara vardığını tasavvur edebilmesi için de araştırmacı, sadık bir tanık olarak analiz gerçekleştirmektedir (Starks ve Trinidad, 2007: 1373-1377). Nihayetinde fenomenolojik araştırmaların oldukça uzun sürede gerçekleşen veri toplama sürecini aynı şekilde uzun bir analiz süreci takip etmektedir. Bu süreçte elde edilen ham verilerden çeşitli kodlara, kodlardan kategorilere ve ardından da temalara ulaşılma hedeflenmektedir (Creswell, 2018: 82).

3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmada, araştırılan konu bağlamında dijital dönüşüm konusunda farkındalık yaşamış, bu süreçte önemli yol kat etmiş, dijital dönüşümün örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini deneyimlemiş yöneticiler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesini oluşturabilmek için internet aracılığıyla dijital dönüşümden geçen işletmelerin web siteleri incelenmiş, dijital dönüşüm ile ilgili medyada yer alan haberleri taranmıştır. Bu doğrultuda işletmenin bünyesinde; dijital liderin, dijital dönüşüm departmanının ya da ekibinin olması, dijital dönüşüm müdürü-yöneticisi-koordinatörünün görev alması, dijital dönüşümle ilgili son 5 yılda çeşitli çalışmalar-yatırımlar yapmış olması, dijital dönüşümle ilgili ödöller almış olması ve son 5 yıl içerisinde en azından bir adet dijital dönüşüm projesine başlamış olması gibi kriterler baz alınarak toplamda 103 işletme tespit edilmiştir. Söz konusu işletmeler ve belirlenen kriterler aşağıdaki izelge 3.1’de gösterilmektedir:

Çizelge 3.1. Araştırma evreni belirleme kriter çizelgesi.

İşletmeler	CDO ¹	ÖD. ²	E./D. ³	SYIL ⁴	Yön. ⁵	Proje ⁶	Plat. ⁷	Fort. ⁸	ISO ⁹	Top.
1- Kelebek Mobilya										3 Kr.
2- Mercedes-Benz T.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7 Kr.
3- Eczacıbaşı		✓	✓	✓	✓	✓				5 Kr.
4- Ikea	✓			✓	✓	✓				4 Kr.
5- Vitra	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7 Kr.
6- Esan Eczacıbaşı		✓		✓		✓				3 Kr.
7- Masdaf			✓	✓	✓					3 Kr.
8- Penta	✓	✓		✓	✓	✓		✓		6 Kr.
9- Ford Otosan	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7 Kr.
10- Metro Türkiye				✓		✓				2 Kr.
11- Vestel		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8 Kr.
12- LCW	✓			✓	✓					3 Kr.
13- Getir				✓		✓				2 Kr.
14- Arçelik	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9 Kr.
15- Hitit Havacılık		✓				✓				3 Kr.
16- Sodexo		✓	✓	✓		✓		✓		5 Kr.
17- Havaş Yer Hz.				✓		✓		✓		3 Kr.
18- Alarko Carrier				✓	✓			✓		4 Kr.
19- Bursa Çimento				✓		✓		✓		3 Kr.
20- Dyo				✓				✓		2 Kr.
21- Kale Seramik				✓		✓		✓		3 Kr.
22- Aksa Jeneratör		✓				✓		✓		4 Kr.
23- Nuh Çimento				✓				✓	✓	3 Kr.
24- Cimsa		✓		✓	✓	✓		✓	✓	6 Kr.
25- Aksa Akrilik		✓	✓		✓		✓	✓	✓	7 Kr.
26- Brisa				✓		✓	✓	✓	✓	5 Kr.
27- Borusan	✓	✓		✓		✓		✓	✓	6 Kr.
28- Pegasus	✓	✓		✓			✓	✓		5 Kr.
29- Türkiye Petrolleri						✓		✓	✓	4 Kr.
30- Nobel İlaç		✓		✓		✓		✓	✓	5 Kr.
31- Standard Profil			✓	✓		✓				3 Kr.
32- Teknosa		✓		✓		✓		✓		4 Kr.
33- Netlog Lojistik		✓		✓			✓	✓		3 Kr.
34- Türk Traktör				✓			✓	✓	✓	4 Kr.
35- Borçelik	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	8 Kr.
36- Kardemir		✓		✓			✓	✓	✓	6 Kr.
37- Limak Enerji		✓		✓		✓	✓	✓		5 Kr.
38- Aygaz				✓	✓	✓	✓	✓	✓	6 Kr.
39- Petkim		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7 Kr.
40- Tofaş		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7 Kr.
41- Anadolu Efes		✓		✓		✓	✓	✓	✓	6 Kr.
42- Erdemir		✓		✓			✓	✓	✓	5 Kr.
43- Opet		✓		✓		✓	✓	✓		5 Kr.
44- Petrol Ofisi		✓		✓		✓		✓		4 Kr.
45- THY		✓		✓		✓	✓	✓		5 Kr.
46- Siemens		✓		✓	✓	✓				4 Kr.
47- Eyüp Sabri T.		✓	✓	✓						3 Kr.
48- Zorlu Enerji	✓			✓		✓		✓		4 Kr.
49- Sütaş	✓			✓			✓	✓	✓	5 Kr.
50- Tüpraş					✓	✓	✓		✓	5 Kr.
51- Enka İnşaat				✓		✓	✓	✓		4 Kr.
52- Tusaş				✓		✓	✓	✓	✓	5 Kr.
53- Sanko Tekstil				✓		✓	✓		✓	5 Kr.
54- Şişe Cam		✓		✓		✓	✓		✓	5 Kr.
55- Söktaş Tekstil				✓		✓				2 Kr.
56- Silverline		✓		✓		✓				3 Kr.
57- Kordsa		✓		✓		✓	✓	✓	✓	6 Kr.
58- Setur		✓		✓		✓	✓	✓		5 Kr.
59- Asaş Alüminyum		✓		✓		✓	✓	✓	✓	6 Kr.
60- Assan Alüm.				✓		✓	✓		✓	4 Kr.
61- Assan Hanıl Ot.		✓		✓	✓	✓			✓	5 Kr.
62- Yıldız Entegre		✓		✓		✓	✓		✓	5 Kr.
63- Polisan				✓		✓			✓	3 Kr.
64- Tosyalı Holding		✓		✓		✓			✓	4 Kr.
65- Baymak			✓	✓	✓	✓				4 Kr.
66- Turkcell		✓		✓	✓	✓	✓	✓		6 Kr.
67- Türk Telekom		✓		✓		✓	✓	✓		5 Kr.
68- Anadolu Isuzu		✓		✓		✓		✓	✓	5 Kr.
69- Socar Türkiye		✓	✓	✓	✓	✓				5 Kr.
70- Ditaş				✓				✓		4 Kr.
71- Farmasi		✓		✓	✓	✓				4 Kr.
72- İpragaz		✓		✓		✓		✓	✓	5 Kr.
73- Sarten				✓				✓	✓	3 Kr.
74- Sölen		✓		✓		✓	✓		✓	5 Kr.
75- BMC Otomotiv				✓		✓			✓	3 Kr.
76- Daikin				✓					✓	2 Kr.
77- Loreal	✓			✓	✓	✓				4 Kr.
78- Flokser		✓		✓	✓	✓			✓	5 Kr.

Çizelge 3.1. (devam) Araştırma evreni belirleme kriter çizelgesi.

79- Netaş	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6 Kr.
80- Bosch	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	7 Kr.
81- Meteksan Sav.			✓	✓	✓	✓		✓	✓	5 Kr.
82- Otokoç	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		7 Kr.
83- Doğanlar Holding		✓		✓		✓		✓	✓	5 Kr.
84- MEXT			✓	✓		✓				3 Kr.
85- Sanko Holding		✓		✓	✓	✓		✓	✓	6 Kr.
86- Netcad				✓	✓	✓				3 Kr.
87- Logo Yazılım		✓		✓	✓	✓				4 Kr.
88- ZGN Otonom				✓	✓	✓				3 Kr.
89- TOGG		✓	✓	✓	✓	✓				5 Kr.
90- Çok Yaşar Hold.		✓		✓	✓	✓			✓	5 Kr.
91- Tamek				✓	✓	✓			✓	4 Kr.
92- Divan		✓		✓	✓	✓		✓		5 Kr.
93- Trendyol Go				✓	✓					2 Kr.
94- Henkel				✓	✓	✓				3 Kr.
95- Erateks				✓	✓	✓				3 Kr.
96- Türkiye Sigorta				✓	✓	✓				3 Kr.
97- Coca Cola				✓	✓	✓				3 Kr.
98- XPlace				✓	✓					2 Kr.
99- Dimes		✓		✓	✓	✓		✓	✓	6 Kr.
100- Çimko Çim.		✓		✓	✓	✓		✓	✓	6 Kr.
101- Vodafone				✓	✓	✓		✓		4 Kr.
102- Nestle		✓		✓	✓	✓		✓		5 Kr.
103- Defacto		✓		✓	✓	✓		✓		5 Kr.

Kriter çizelgesinde yer alan 9 adet kriterin açıklaması şu şekildedir:

- Kriter:** İşletmenin bünyesinde CDO (Chief Digital Officer) / Dijital Lider barındırıyor olması.
- Kriter:** İşletmenin dijital dönüşüm ile ilgili son 5 yılda ödül almış olması.
- Kriter:** İşletmede dijital dönüşüm departmanının - ofisinin - ekibinin olması.
- Kriter:** İşletmenin son 5 yıl içerisinde dijital dönüşüm konusunda bir uygulamada, faaliyette bulunması (yatırım, eğitim vb.).
- Kriter:** İşletmenin bünyesinde dijital dönüşüm yöneticinin olması.
- Kriter:** İşletmenin son 5 yıl içerisinde dijital dönüşüm konusunda en az bir proje gerçekleştirmiş olması.
- Kriter:** İşletmenin Platin Global 100 2020 ‘Dijitalleşme’ ödülünü almış olması.
- Kriter:** İşletmenin Fortune 500 2020 listesinde yer alması.
- Kriter:** İşletmenin ISO 500 2020 listesinde yer alması.

Çizelgede yer alan işletmeler internet aracılığıyla; ‘dijital dönüşüm ödülleri’, ‘dijital dönüşüm girişimleri’, ‘dijital dönüşüm başarıları’, ‘işletmelerde dijital dönüşüm’, ‘dijitalleşen firmalar’ ‘2021’de başarılı olmuş işletmeler’ vb. başlıklarla, işletmelerin basında çıkan haberleri ve kendi internet siteleri üzerinden taratılmış ve tespit edilmiştir. Bu işletmelerdeki yöneticiler seçilirken amaçlı örneklem yönteminden ölçüt örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Ölçüt örnekleme yöntemi önceden tespit edilmiş bir dizi

ölçütü içeren tüm durumların çalışmasını temel bakış açısı edinmiş bir yöntemdir ve söz konusu ölçütler araştırmacının çalışmasında kullanmak üzere hazırladığı bir listeyi temsil etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 122). Bu doğrultuda örnekleme dâhil edilecek yöneticilerin üst düzey yönetici veya bilgi teknolojileri, Ar-Ge ve dijital dönüşüm departmanlarında görev alan yönetici olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Evren olarak belirlenen 103 işletmenin hepsine görüşme talebi iletilmiş, 19 tanesi görüşme talebine olumlu cevap verirken; 17 tanesi de araştırma sürecine dâhil edilmiştir. 2 görüşme, araştırılan konuya dair yeterli verinin elde edilememesi sebebiyle elenmiştir.

3.2.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada fenomenolojik desen aracılığıyla, dijital dönüşüm fenomenine dair gizli kalmış yönleri ortaya çıkarabilmek ve derinlemesine bilgiye ulaşabilmek adına görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcılara önceden belirlenen sorular yöneltilmiş, gerekli görüldüğü durumlarda da sonda sorulara başvurulmuştur (Berg ve Lune, 2015: 133). Sorulara dair açıklamaların yapılabildiği, araştırmacıya esneklik tanıyan bu teknik ile katılımcılardan anında cevap alınabilmesi, onlarla iş birliğinin kurulması, araştırmacı ile katılımcı yöneticiler arasında kurulan güven ile samimi cevaplara ulaşabilme, tercih edilen yöntemin avantajları olmaktadır (Robson ve McCartan, 2016, 284-287). Diğer yandan süreçte birtakım problemlerle de karşılaşmıştır. Fenomenolojide doğru örneklem seçiminin kritik önemde olması bakımından ilgili kişilere ulaşma ve bu kişilerden görüşme için olumlu yanıt alabilme zorlayıcı bir durum ortaya çıkarmıştır. 17 katılımcıdan elde edilen verilerin metin haline dönüştürülmesi ve verilerin analiz edilmesi de kapsamlı bir zaman gerektirmektedir.

Görüşmede yöneltilecek ve cevap aranacak soruların tespit edilmesi için ilk bölümde ayrıntılarıyla yer alan dijital dönüşüm ve örgütsel dinamiklere ait literatür taramasından yararlanılmıştır. İlk olarak literatür destekli hazırlanan 54 adet sorunun yer aldığı bir havuz oluşturulmuştur. Sorular akabinde tez danışmanının yönlendirmeleri doğrultusunda elemelerden geçirilmiş ve belli bir formata kavuşturularak 18 adet sorunun yer aldığı bir görüşme formu elde edilmiştir. Bir sonraki süreçte sorular, alanında uzman iki akademisyene gönderilmiş, kendilerinden sorular hakkındaki görüşleri talep edilmiş ve yapılan geri bildirimler eşliğinde sorular güncellenerek 8 adet sorunun yer aldığı güncel bir görüşme formuna ulaşılmıştır. Bu forma, Tez İzleme Komitesi'nde yer

alan akademisyenler tarafından yapılan değerlendirmenin ardından son hali verilmiş ve veri toplamaya hazır konuma getirilmiştir. Son olarak da Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'nun onayına sunulan görüşme formu (Bkz. EK-1), kurul tarafından onaylanmıştır (Bkz. EK-2). Aşağıda Şekil 3.1'de araştırma değişkenlerinden birisine ilişkin görüşme sorularının ilk hali ve son haline dair örnek paylaşılmıştır:

Görüşme Sorularının İlk Hali: Araştırmacının Keşfi

Dijital Dönüşüm:

- Dijital dönüşüm hakkında görüşlerinizi alabilir miyim?
- Dijital dönüşümün işletmenizdeki yansımalarını nasıl değerlendirirsiniz?
- Dijital dönüşümün işletmenize getirdiklerini/kazandırdıklarını ve neden olduğu olumsuzlukları örneklerle açıklayabilir misiniz?
- Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olan itici güçler-i hakkında bilgi verebilir misiniz? Örneklerle açıklayabilir misiniz?

Görüşme Sorularının İkinci Hali: Danışman Değerlendirmesi

Dijital Dönüşüm

- Başlangıç olarak; geçmiş bugün ve gelecek açısından değerlendirdiğinizde dijital dönüşüm ile ilgili neler söyleyebilirsiniz?
- Dijital dönüşümün sektörel ve işletme düzeyindeki yansımalarını nasıl değerlendirirsiniz? Kurumunuz özelinde cevaplandırmanız mümkün mü?
- İşletmenizi göz önüne aldığımızda dijital dönüşümün işletmenize kazandırdığı avantajlar ve neden olduğu dezavantajlar nelerdir?
- Sizce dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olan itici güçler nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?
- Genel olarak kendinizi hangi liderlik tarzına yakın olarak görüyorsunuz? Açıklayabilir misiniz?

Görüşme Sorularının Üçüncü Hali: Alanında Uzman Kişilerin Görüşü

Dijital Dönüşüm

- Başlangıç olarak; geçmiş bugün ve gelecek açısından değerlendirdiğinizde dijital dönüşüm ile ilgili neler söyleyebilirsiniz?
- Dijital dönüşümün sektörel ve işletme düzeyindeki yansımalarını nasıl değerlendirirsiniz? Kurumunuz özelinde cevaplandırmanız mümkün mü?
- Konuyu biraz daha detaylandırarak olursak dijital dönüşümün işletmenize kazandırdığı elle tutulur gözle görülür avantajlar nelerdir?
- Peki, kazanılan bu avantajların yanı sıra dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan, baş edilmek zorunda kalınan dezavantajlardan da bahsedebilir misiniz?
- Sizce dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olan itici güçler nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?

Görüşme Sorularının Dördüncü Hali: Tez İzleme Komitesi Ortak Görüşü

Dijital Dönüşüm

- Başlangıç olarak geçmiş, bugün ve gelecek açısından düşündüğünüzde dijital dönüşümün sektörel ve işletme düzeyindeki yansımalarını nasıl okuyorsunuz? Kurumunuz özelinde cevaplandırmanız mümkün mü?
- Konuyu biraz daha detaylandıracak olursak dijital dönüşümün işletmenize kazandırdığı avantajlardan ve bu dönüşüm sürecinde karşılaşılan, baş edilmek zorunda kalman dezavantajlardan da bahsedebilir misiniz?

Şekil 3.1. Görüşme sorularının düzenlenme süreci.

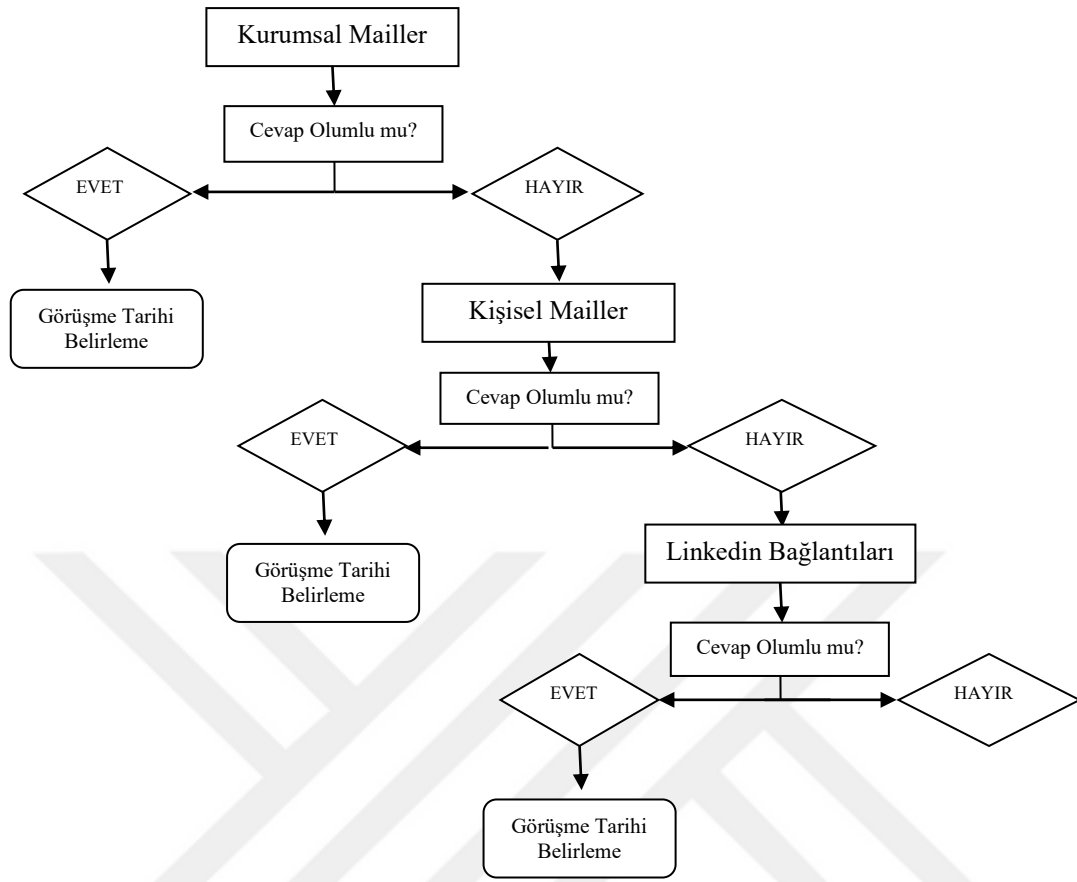
Katılımcıya sunulan görüşme formu toplam iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci kısmında katılımcıyı tanıma amaçlı yöneltilen yaş, cinsiyet, eğitim, işletmede çalışılan süre, çalışılan departman gibi demografik sorular yer almaktadır. Formun ikinci kısmında ise 8 adet açık uçlu soru ve bu soruları ayrıntılandırmak amaçlı yöneltilen sonda sorular yer almaktadır. Araştırma sürecinde kullanılan Görüşme Formu EK-3' te sunulmaktadır.

3.2.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, örneklemin tespit edilmesinin ardından başlatılmıştır. İlk etapta araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelere gönderilmek üzere; görüşme talebinin yer aldığı *Davet Mektubu* ve yöneltilecek olan soruların yer aldığı *Görüşme Formundan* oluşan tez sunum dosyası oluşturulmuştur (Bkz. EK-4). Bu dosyayı gönderebilmek adına işletmelerin iletişim bilgilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. İletişim kurulan işletmelere araştırmanın kapsamı, amacı ve önemi dile getirilmiş ve araştırmanın konusu olan dijital dönüşüm ile ilgili katkı sağlayabilecek yetkili kişilerle görüşme talebi iletilmiştir. Olumlu görüş belirten işletmelerle onların takdir ettiği gün ve saatte online görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Süreç içerisinde yardımcı olması bakımından işletme iletişim bilgileri dosyası oluşturulmuştur. Bu doğrultuda ilk olarak örnekleminde yer alan işletmelerin kurumsal mail adresleri tespit edilmiştir. Ardından bu işletmelerde görev alan üst yönetim kademesinde, Ar-Ge, bilgi teknolojileri veya dijital dönüşüm departmanlarında yönetici konumunda olan kişilerin bireysel mail adreslerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Mail adreslerinin yeterli olmaması durumunda başvurulmak üzere yine söz konusu işletmelerdeki yöneticilerin sosyal medya bağlantıları da işletme iletişim bilgileri dosyasına eklenmiştir. Toplamda 66 adet kurumsal mail adresi, 185 adet bireysel mail adresi ve 56 adet de sosyal medya bağlantısına ulaşılmıştır.

Sürecin bir sonraki adımında kurumsal mail adreslerine bilgilendirici bir mail atılmıştır. Bu mail ile çalışılan konu ve ilgili kişiyle görüşme talebi iletilirken maile davet mektubu ve görüşme formu da eklenmiştir. Gönderilen 66 tane mailden 6 tanesi mail adresinin eksik ve yanlış olması sebebiyle ilgili kişiye ulaşamazken, yalnızca 3 tanesinden olumlu cevap alınmış ve randevu gün ve saati ilgili kişiyle kararlaştırılarak veri toplama süreci başlatılmıştır. Kurumsal mail adreslerinden yeterli dönüşün sağlanamaması sebebiyle bir sonraki adım olan bireysel mail adreslerine başvurulmuştur. 72 kişiye gönderilen mailler sonucunda, 18 tane mail iletilemezken, 9 kişiden ilk etapta olumlu cevap alınmış ancak sonrasında 5 kişiyle randevu gün ve saati belirlenerek görüşme gerçekleştirilmiştir. Geriye kalan 4 kişi ile sonrasında tekrar iletişim kurulamaması, müsait olmamaları ya da belirlenen gün ve saatte görüşmeye katılmamaları sebebiyle görüşme gerçekleştirilememiştir. Son aşamada yöneticilerin özellikle LinkedIn’de aktif olarak yer almaları sebebiyle kendileriyle bu site üzerinden iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Toplamda LinkedIn üzerinden 54 yöneticiye bağlantı isteği gönderilerek, mesaj bölümünden görüşme talebi iletilmiştir. 24 yöneticiden cevap alınmış, 7 tanesi görüşme talebine konuyla ilgili yeterli bilgiyi veremeyecekleri ya da yoğun olmaları sebebiyle olumsuz yanıt verirken, 1 kişi de geçmişte yaşadığı benzer bir sürecin kötü sonuçlanmasından dolayı görüşmeyi reddetmiştir. Olumlu yanıt veren 16 kişiden sadece 11’i ile gün ve saat belirlenerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kalan 5 kişi, olumlu yanıtları sonrasında kendileriyle tekrar iletişim kurulamaması ya da belirlenen gün ve saatte görüşmeye katılmamaları sebebiyle sürece dâhil edilememiştir. Söz konusu süreçte izlenen yolu gösteren Şekil 3.2 aşağıda yer almaktadır:



Şekil 3.2. Veri toplama iletişim süreci.

Görüşme gün ve saatleri yöneticiler tarafından belirlenmiş ve kendileri için en uygun olan zamanı seçmişlerdir. Veri toplama süreci 11.08.2022 - 26.09.2022 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Toplamda 19 yöneticiyle görüşülmüş ancak 2 tanesi; yöneltilen sorulara yeterli düzeyde cevap alınamaması sonucunda analize dâhil edilememiştir. Bütün görüşmeler yine yöneticilerin tercihleri doğrultusunda Microsoft Teams üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşme başlangıcında yöneticilere araştırma ile ilgili bilgi verilmiş, elde edilen verilerin hangi amaçla kullanılacağı açıklanmış ve bu verilerin gizli tutulacağına dair de bilgilendirme yapılmıştır. Verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağını dile getirilmesinin ardından yöneticilerden onay alınarak görüşmelere başlanmıştır. Görüşme sırasında tüm verilerin değerlendirilebilmesi açısından yöneticilerin onayları doğrultusunda ses kaydı alınmış, onay alınamaması durumunda da sadece not tutarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme doğrultusunda belirlenen sorulara sonda sorular da eşlik etmiş, yöneticilerden etkin cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda yöneticilere kimliklerinin ve işletme isimlerinin gizli tutulacağı da dile getirilmiştir.

3.2.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda çalışmanın bilimsel olarak değerlendirilebilmesi; aynı yöntemi gerçekleştirmek isteyen başka araştırmacılar tarafından sürecin tekrarlanabilmesi, uygulanabilir olması ve elde edilen sonuçlara tekrar ulaşabilmesi ile mümkündür (Büyüköztürk vd., 2016: 167). Diğer yandan elde edilen bulguların doğru olup olmadığının kontrolünün yapılabilmesi ve akabinde okuyucunun araştırmanın doğruluğuna inandırılabilmesi, araştırmanın akademik alanda bir saygınlığa kavuşabilmesi için nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlilik mutlaka değinilmesi gereken hususlar olarak ön plana çıkmaktadır (Creswell, 2003).

Nitel araştırma yönteminde geçerlilik kavramı; araştırmacının araştırılan konuyu olduğu gibi ve mümkün olduğunca objektif bir şekilde incelemesini temsil etmekte ve iki kritik nokta içermektedir: iç geçerlilik ve dış geçerlilik. İç geçerlilik; araştırmacının, veri toplama sürecinden analize ve yorumlamaya kadar gerçekleştirilen tüm süreçlerde benimsemesi gereken tutarlılık ilkesini ifade etmekte ve sonuçların inandırıcılığına atıf yapmaktadır. Dış geçerlilik de söz konusu araştırmanın benzer ortam ve durumlara genellenebilmesine, sonuçların aktarılabilirliğine işaret etmektedir. Genellemenin sağlanmasıyla araştırmanın dış geçerliliğe ulaştığı varsayılmaktadır. Nitel araştırmalarda güvenirlilik ise araştırmanın olası bir tekrar durumunda benzer sonuçların elde edilebilmesini ifade etmektedir (Guba ve Lincoln, 1982; Wigren, 2007; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Gerçekleştirilen araştırmada geçerliliği ve güvenirliliği yakalayabilmek adına öncelikle araştırma konusu ile ilgili ayrıntılı literatür taraması gerçekleştirilmiş ve olayların kuramsal açıklamaları yapılmıştır. Veri toplama sürecinin ilk adımı olan görüşme sorularının belirlenmesinde alanında uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuş, en doğru ve net bilgiyi alabilecek şekilde görüşme formu oluşturulmuştur. Veri toplama sürecinin ikinci adımını oluşturan katılımcıların seçilmesi aşamasında, özellikle amaca hizmet edecek, derinlemesine verilere ulaşabilmeye imkân sağlayacak kişilerin seçilmesi hususuna özellikle dikkat edilmiş ve alanında öncü işletmelerde araştırılan konuya dair çalışmalar yürüten yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Başkale, 2016: 26: Arastaman vd., 2018:60-61). Görüşmeler; dijital dönüşüm konusu işlenen çalışmada dijital araçlardan yararlanılarak online yapılmıştır. Online seçeneği, katılımcıların en uygun ve en rahat oldukları anda görüşmeyi yapmaya olanak sağladığı için konu ile ilgili gerçek ve samimi düşüncelerini dile getirmelerine de olanak sunmuştur. Görüşme

başlangıcında araştırmacı tarafından katılımcılara araştırılan konu ile ilgili bilgiler verilmiş, elde edilen verilerin hangi amaç için kullanılacağı açıklanmıştır. Yine başlangıçta katılımcıların onayına başvurularak ses kaydı alınmış, onay verilemeyen durumlarda da not tutularak süreç tamamlanmıştır. Görüşmeler esnasında araştırmacı mümkün olduğunca yansız ve objektif hareket ederek soruları yöneltmiş (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 269), gerektiği takdirde sonda sorulara başvurmuştur. Görüşmelerin sonunda hem ses kaydı hem de tutulan notlar eşliğinde görüşmeler deşifre edilerek Word dosyayı haline getirilmiş yöneticilere gönderilip onaylarına sunulurken katılımcı teyidi alınmış (Merriam, 1995: 54-55) ve onayların ardından da analiz sürecine geçiş yapılmıştır. Elde edilen bulgular tez danışmanı tarafından incelenmiş ve ham veriler gerekli görüldüğü takdirde tekrar incelenebilmesi adına uygun şartlarda saklanmıştır. Analiz sürecinde içerik analizinden yararlanılmış ve sürecin her adımı açık ve net bir şekilde açıklanmıştır. Elde edilen bulgular da okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlenerek sunulmuştur (Şener vd., 2017: 13). Aynı zamanda bulguların hazırlanan kuramsal çerçeveye de uyum içerisinde olmasına dikkat edilmiştir. Sonuçların benzer ortamlara ve durumlara genellenebilirliğini sağlamak adına araştırmanın yöntemi, deseni, veri toplama süreci, analiz ve yorumlama aşamaları ayrıntılarıyla açık ve net bir şekilde ortaya konulmuştur.

3.2.5. Veri Analiz Süreci

Araştırmada elde edilen verilerin analizinin yapılmasında en temel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizinden yararlanılmıştır. Görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin araştırma konusuna dair düşüncelerinin ve yaklaşımlarının derinlemesine incelenebilmesi, bu doğrultuda kod ve kategorilerin oluşturulabilmesi için bu yöntem kullanılmıştır.

3.2.5.1. İçerik Analizi

İçerik analizi; bir metinde yer alan bazı kelimeleri çeşitli kurallar eşliğinde yapılan kodlamalarla ve içerik kategorileri ile özetleyen sistematik ve tekrarlanabilir bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Geray, 2011:153). Amaç ise; uyum içerisinde olan verileri ortaya çıkararak kategorik eğilimleri keşfetme ve kategorilerin nasıl temsil edildiklerini açıklayabilmektir. İçerik analizi ile literatürden destek alınarak kategorilerin bir araya getirilmesi ve temalara ulaşılması sağlanmakta, okuyucunun süreci anlayabilmesi adına düzenleme ve yorumlama yapılmaktadır. İçerik analizi aynı zamanda sıralı adımlar

eşliğinde metinden elde edilen yorumların sunulduğu bir tekniktir ve bu yorumların; mesajı gönderen kişi, doğrudan mesajın kendisi ve mesajın alıcısı ile ilgili olduğu dile getirilmektedir (Weber: 1989: 5; Geray, 2011:153). Stone vd. (1966) ise içerik analizini metinden yola çıkarak tanımlanan belirli karakterlerin sistematik ve objektif sonuçlara ulaşmada kullanıldığı araştırma tekniği olarak tanımlamaktadır (Stone vd., 1966: 213). Bulgulardan, görüşlerden, eylemlerden bir rehber elde edebilmek amacıyla geçerli çıkarımlar yapmada kullanılan içerik analizi; ulaşılan kodlar ve kategoriler aracılığıyla fenomenin geniş bir tanımını sunmakta ve adeta kavramsal bir harita oluşturmaktadır (Elo ve Kyngas, 2007).

Diğer yandan içerik analizi süreci Bilgin (2014) tarafından 3 adımda açıklanmaktadır. İlk adım *verilerin kodlanması*; verilerin çeşitli kategoriler altında toplandığı aşamadır ve kategorisel analiz olarak da adlandırılmaktadır. İkinci adım *çıkartım*; araştırmacının verileri derinlemesine incelediği ve verilerdeki saklı anlamları keşfederek çıkarımda bulunduğu aşamadır. Üçüncü ve son adım *içerik analizinin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanması*dır. Güvenilirlik kodlamaların doğruluğu, veri ile tutarlılığı ile elde edilirken; başka bir zamanda ve başka bir kişinin aynı veriler üzerinden kodlama yapmasıyla benzer sonuçların elde edilebilmesi gerekmektedir. Geçerlilik için de karşılaştırma geçerliliği, tahmin geçerliliği, yorum geçerliliği ve içerik geçerliliğinden yararlanılabilmektedir.

Araştırmanın analiz aşamasında yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda ilk olarak 17 görüşme ayrı ayrı deşifre edilerek word dosyasına aktarılmış ve metin haline getirilmiştir. Araştırma konusu kapsamında dijital dönüşüm, liderlik, yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik ile ilgili bulgulara ulaşılmaya çalışılmış ve yöneltlen her bir soru için Excell üzerinden ayrı ayrı tablolar oluşturularak kategoriler ve temalar elde edilmiştir. Oluşturulan tablolara ilk olarak sorulan soru ile ilgili uyumlu olduğu görülen cevaplar eklenmiş; söz konusu doğrudan alıntılardan da kısa kısa kodlar elde edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan kodlar analiz devam ettikçe ortak noktalar oluşturmaya başlamış ve bu noktalardan da kategorilere ulaşılmıştır. Analiz süreci boyunca bulgular üzerinden birçok kez okumalar gerçekleştirilmiş ve bu okumalar doğrultusunda da bazen kimi kodlar silinirken bazen de yeni kodlara ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen kontrollerde; ulaşılan 27 adet tema en net en doğru en anlaşılır şekilde bulguların sunulabilmesi için 15 temaya düşürülmüş; kategoriler de gözden geçirilerek benzer temalar altında toplanmaları sağlanmıştır. Nihayetinde analiz sonucunda: dijital

dönüşüm başlığı ile ilgili 6 tema, 17 adet kategori ve 112 adet kod; liderlik başlığı ile ilgili 6 tema, 17 tane kategori ve 54 adet kod; yapı başlığında ise, 1 tema, 13 kategori ve 27 adet kod; dinamik yeteneklerde 1 tema, 5 kategori ve 26 tane kod; stratejik çeviklikte 1 tema, 4 kategori ve 24 tane koda ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen içerik analizine dair bir örnek aşağıdaki Şekil 3.3'te gösterilmektedir:



Katılımcı	Cümle	Kod	Kategori	TEMA
K1	karlılığı arttırmak için yani maliyetleri azaltmak satışları arttırmak için en temel olarak... dijital dönüşümün revaçta olmasını sağlıyor ve şirketlerde bu dönüşüm sürecine giriyorlar.	Kazanç sağlama, maliyet avantajı	Dijital Dönüşüm Amacı	DİJİTAL DÖNÜŞÜM PERSPEKTİFİ
	Amaç, nasıl daha çok maliyetleri düşürürüm, nasıl karlılığı arttırırım, satışlarımı arttırırım çözüm bulabilmek.	Kazanç sağlama, maliyet		
	...enflasyonist ortamda şirketlerin ayakta kalma savaşı.	Hayatta kalma savaşı	Dijital Dönüşüm Nedir?	
	Amaç; şirket içindeki bir süreci iyileştirmek.	Süreç iyileştirme	Dijital Dönüşüm Amacı	
	Biz bugüne kadar yapmıyor muyduk bu işleri? Yapıyorduk. Şuan farkındalık daha yüksek, insanlarca dijital dönüşümün bilinirliğini her geçen gün artırıyor... Özellikle patron seviyesinde bir farkındalık yaratıyor. O farkındalıkla da siz çeşitli projeler üretebiliyorsunuz	Artan farkındalık	Dijital Dönüşüm Amacı	
	Futbol takımlarında bir oyuncu gidip yerine başkası gelse de sistem yürüyor aksamadan. Ama kimi zamanda bir futbolcu gittiğinde de sistem çöküyor. Kişiye bağlı olmak bir problem ortaya çıktığında büyük sorunlara neden olabiliyor.	Sistemlerin kesintisiz yürümesi, kişiye bağlılığın azalması	Dijital Dönüşüm Sonuçları	
K2	Günümüz şartlarında artık dijital dönüşüm, dijitalleşmiş süreçler artık en önemli gündem başlıklarından biri.	gündem başlığı	Dijital Dönüşüm Amacı	
	...bir şeyler yapma ihtiyacı bir şeyleri değiştirme ihtiyacı sonucunda bu noktaya gelindi.	değişim ihtiyacı	Dijital Dönüşüm Amacı	
	Aslında tek bir amaç var. Maliyetleri düşürebilmek. Bunu da neyle yapabilirsin işçilik maliyetlerini düşüren artık talebin arzdan fazla olduğu piyasada teknolojiyle bu durumun üstesinden gelmeye çalışmak önemli bir seçenek oldu.	Kazanç sağlama, maliyet avantajı teknolojiyle üstesinden	Dijital Dönüşüm Amacı	
	Dolayısıyla dijital dönüşümün ekonomik savaşların neticesinde doğan bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmaz.	Hayatta kalma savaşı	Dijital Dönüşüm Amacı	
	Projemizi de tamamladık ama sürekli iyileştirme o devam eden bir süreç.	Süreç iyileştirme	Dijital Dönüşüm Amacı	
	...teknolojinin izinden gitme.	teknolojinin izini takip etme	Dijital Dönüşüm Nedir?	
K3	Dijital dönüşüm artık konu olmaktan ziyade bütün firmaların yüzleşeceği bir durum.	Kaçınılmaz süreç	Dijital Dönüşüm Nedir?	
	biz aslında dijital dönüşümü bir kavram olarak ele aldık ama bunu tek başına değil şirketimizin stratejisinin bir parçası olarak	Stratejinin bir parçası	Dijital Dönüşüm Nedir?	
	'da dijital dönüşümü ya da stratejisini bir yelkenliyle bir metafor üzerinden anlatırız. Dijital dönüşümde bu yelkenlinin arkasındaki itici güç gibi yani rüzgâr gibi konumlandırıyoruz.	itici güç, yelkenliyi ittiren rüzgar	Dijital Dönüşüm Nedir?	
	Tüm dünyada firmalarla birlikte tüm çalışanları insanları ve hayatımızı etkileyen bir süreç.	Her şeyi etkileyen süreç	Dijital Dönüşüm Nedir?	
	...firmalarda bunun bir parçası olduğundan doğal olarak etkilenecekler.	doğal sonuç	Dijital Dönüşüm Nedir?	
	...farkındalığı yüksek olan geçmişte bununla ilgili tohumları atmış olan firmaların bu konuda avantajlı olduğuna inanıyorum.	Artan farkındalık	Dijital Dönüşüm Amacı	
	ben dijital dönüşümü bir fırsat olarak değerlendiriyorum.	Fırsat	Dijital Dönüşüm Nedir?	
	Çünkü kaçınılmaz ve hepimizin yüzleşeceği bir kavram bu.	Kaçınılmaz süreç	Dijital Dönüşüm Nedir?	

Şekil 3.3. Örnek içerik analizi süreci.

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde içerik analizi ile gerçekleştirilen süreç ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Araştırma bulgularının sunulmasında; görüşülen yöneticilerin kimliklerinin gizli kalmasını sağlamak ve etik kurallara riayet etmek amacıyla isimler kodlanmış; analiz sürecine dâhil edilen 17 yönetici için **Katılımcı1, Katılımcı2 Katılımcı17** kodları kullanılmıştır.

Veri toplama süreci 11.08.2022-26.09.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme tarih ve sürelerini gösteren bilgiler aşağıdaki Çizelge 4.1’de yer almaktadır.

Çizelge 4.1. Görüşme tarih ve süreleri.

Katılımcı	Süre	Tarih	Görüşme Yeri
Katılımcı1	45 dk 72 sn	11.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı2	37 dk 15 sn	15.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı3	43 dk 33 sn	16.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı4	30 dk 1 sn	18.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı5	49 dk 1 sn	18.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı6	35 dk 27 sn	19.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı7	43 dk 11 sn	24.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı8	50 dk 30 sn	26.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı9	31 dk 17 sn	31.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı10	21 dk 10 sn	01.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı11	50 dk 46 sn	01.08.2022	Microsoft Teams
Katılımcı12	35 dk 28 sn	06.09.2022	Microsoft Teams
Katılımcı13	39 dk 26 sn	06.09.2022	Microsoft Teams
Katılımcı14	41 dk 1 sn	08.09.2022	Microsoft Teams
Katılımcı15	47 dk 11 sn	16.09.2022	Microsoft Teams
Katılımcı16	36 dk 20 sn	23.09.2022	Microsoft Teams
Katılımcı17	26 dk 52 sn	26.09.2022	Microsoft Teams

Araştırmaya toplam 17 yönetici katılmıştır. Katılımcıların çoğunlukla erkek olduğu görülürken; 3 kadın yönetici ile de görüşme gerçekleştirilmiştir. Eğitim durumlarına bakıldığında, yöneticilerin genellikle yüksek lisans mezunu oldukları; yaşlarının 32-53 arasında farklılık gösterdiği; çalışma sürelerinin 2-19 yıl aralığında yer aldığı ve genellikle dijital dönüşüm ve bilgi teknolojileri departmanlarında görev aldıkları gözlemlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvanları ve çalışma sürelerinin gösterildiği Çizelge 4.2 aşağıda yer almaktadır:

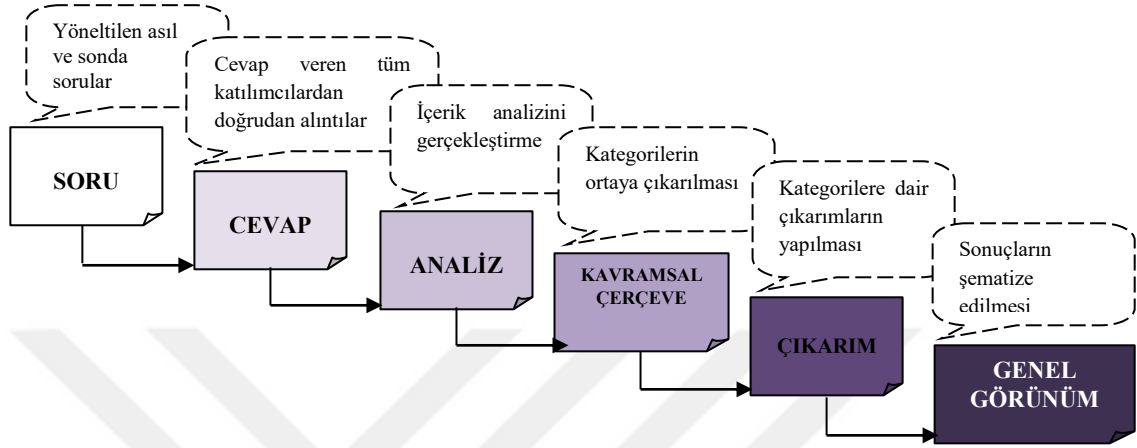
Çizelge 4.2. Katılımcı bilgileri.

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Unvan	Çalışma Süresi
Katılımcı1	Erkek	46	Yüksek Lisans	Dijital Dönüşüm Müdürü	4 Yıl 5Ay
Katılımcı2	Erkek	53	Lisans	Tedarik Zinciri Yöneticisi	12 Yıl
Katılımcı3	Kadın	41	Yüksek Lisans	Dijital Projeler ve Analitik Müdürü	8 Yıl
Katılımcı4	Kadın	32	Yüksek Lisans	IT Proje Yöneticisi	3,5 Yıl
Katılımcı5	Erkek	41	Yüksek Lisans	Ar-Ge Direktörü	19 Yıl
Katılımcı6	Erkek	36	Lisans	Strateji ve İş Ortaklıkları Müdürü	8 Yıl
Katılımcı7	Erkek	46	Yüksek Lisans	Bilgi Teknolojileri ve Ar-Ge Direktörü	5 Yıl 6 Ay
Katılımcı8	Erkek	40	Doktora	Global Bilgi Teknolojileri Direktörü	22 Yıl
Katılımcı9	Erkek	35	Yüksek Lisans	Üretim Operasyonları Yöneticisi	2 Yıl 3 Ay
Katılımcı10	Erkek	45	Yüksek Lisans	Bilgi Teknolojileri Koordinatörü	3 Yıl
Katılımcı11	Erkek	39	Yüksek Lisans	Bilgi Teknolojileri Müdürü	16 Yıl
Katılımcı12	Erkek	42	Yüksek Lisans	Bilgi Teknolojileri ve Dijital Dönüşüm Müdürü	3 Yıl
Katılımcı13	Erkek	50	Yüksek Lisans	Bilgi Teknolojileri Direktörü	6 Yıl
Katılımcı14	Kadın	38	Yüksek Lisans	Dijital Dönüşüm Grup Müdürü	7 Ay
Katılımcı15	Erkek	48	Doktora	Genel Müdür Yardımcısı	7 Ay
Katılımcı16	Erkek	42	Lisans	Ar-Ge Direktörü	16 Yıl
Katılımcı17	Erkek	37	Doktora	Dijital Dönüşüm ve Proje Ofisi Müdürü	3 Yıl

Görüşmelerin analize tabi tutulmasının ardından toplamda 244 kod, 57 adet kategori ve 15 adet tema elde edilmiştir. Yapılan görüşmelere ait örnek bir metin EK-5'te; analiz süresince elde edilen kodlara ait çizelge de EK-6'da yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen bulguların sunulmasında sistematik bir süreç izlenmiştir. Süreçte ilk olarak katılımcılara yöneltilen asıl ve sonda sorulara yer verilmiş; ardından **S1K1** (Soru1Kategori1), **S2K3** (Soru2Kategori3) gibi kodlanmış başlıklar altında söz konusu soruya dair katılımcılardan alınan cevaplar doğrudan alıntılar şeklinde

sıralanmıştır. Ardından yapılan içerik analizi ile ulaşılan kategoriler ve temalar açıklanarak, çıkarımlarda bulunulmuştur. Son olarak da her bir değişkene dair (dijital dönüşüm, liderlik, yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik) ulaşılan kategori ve temaların şekiller eşliğinde genel görünümü sunulmuştur. Gerçekleştirilen sistematik süreci gösteren Şekil 4.1 aşağıda yer almaktadır:



Şekil 4.1. Bulguların elde edilmesindeki sistematik süreç.

4.1. Dijital Dönüşüm Bulguları

SORU 1: “Başlangıç olarak geçmiş, bugün ve gelecek açısından düşündüğünüzde dijital dönüşümü nasıl değerlendiriyorsunuz?”

S1K1 Cevapları:

Katılımcı3: “...Dijital dönüşümü bir yelkenliyle metafor üzerinden anlatırız. Dijital dönüşümü bu yelkenlinin arkasındaki itici güç, yani rüzgâr gibi konumlandırıyoruz. Tüm dünyada firmalarla birlikte tüm çalışanları insanları ve hayatımızı etkileyen bir süreç. Ben dijital dönüşümü bir fırsat olarak değerlendiriyorum. Kaçınılmaz ve hepimizin yüzleşeceği bir kavram bu. Şirketin tamamını etkileyen; tüm süreçlerini, tüm teknolojilerini, insan kaynağını, inovasyonu yönetişimi her şeyi etkileyen merkezde bir kavram olduğunu söyleyebilirim.”

Katılımcı4: “...Dönüşümü; merkeze aldığı tüm süreçlerin onun etrafında şekillendiği bir oluşum diyebilirim.”

Katılımcı7: “...Bizim için inanılmaz kritik bir evrim. Değerlendirilmesi gereken birçok fırsat var. Ve bunu değerlendirmenin en kolay yolu, dijital olarak dönüşmektir. Dijital dönüşümün benim kafamdaki yeri şirketin gerçek manada kendi sektörü ve hedefleri ile ilişkili olarak dijital dünyaya engaje olmasıdır. Organizasyonuyla, yapısıyla... İş

birimini düşünürken de dijital olması, IT'lerin bile kafasını oraya çevirmesi lazım. Süper modern bir teknolojiye sahip olmanız sizin dijital dönüşüm için hazır olduğunuz anlamına gelmiyor. Dönüşüm 'mindset' ile birlikte olan dönüşüm, sadece teknolojik araçlar değil yani. Önemli olan kafa yapısının değişmesi. Siz dönüşümden geçerken kafa yapısını da dönüştürüyorsunuz çünkü.”

Katılımcı11: “...Kaçınılmaz bir son bu. Girilmesi zorunlu olan bir yol. Şu meslek ya da şu sektör hiçbir zaman ölmez dediğim bir şey kalmadı. Dolayısıyla kaçınılmaz bir yüzleşme bu.”

Katılımcıların dijital dönüşüm ile ilgili değerlendirmeleri, bakış açıları ve yaptıkları tanımlamalar yukarıda görüldüğü gibi oldukça farklılaşmaktadır. Fırsatlar havuzu, kaçınılmaz gerçeklik, uçtan uca dönüşüm, ayakta kalma savaşı, teknolojiyi takip etme, kolaylaştırıcı gibi kodlardan yöneticilerin çok çeşitli dijital dönüşüm algılarına sahip oldukları da ortaya çıkmaktadır. Genele bakıldığında yöneticilerin, dijital dönüşümü içinde birçok fırsat barındıran ve beraberinde birçok artılar getiren bir süreç olarak betimledikleri görülmekte; süreçleri kısaltması ve kolaylaştırması, verimliliği artırması, sürekliliği sağlaması, çok çeşitli fırsatlar sunması ve yol açıcı olması da dijital dönüşümün sağladığı artılar olarak yer almaktadır. Diğer yandan bazı katılımcılar da bu süreci gelecekte kendisini neyin beklediğini bilemediği, belirsizliklerle dolu bir yol olarak ifade etmektedir. Gelecekte ortaya çıkabilecek işsizlik, sektörlerin kaybolma ihtimali, öngörülemeyen gelecek düşüncesi dönüşüm sürecinin olası olumsuz etkileri arasında sayılmaktadır. Ayrıca özellikle teknoloji kullanımının, yeni teknolojik araçların işletmeye entegrasyonunun, dijitalleşmenin dijital dönüşüm için yeterli olmadığı, dönüşüm için işletmenin bütün hücrelerine işleyen bir değişimin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü katılımcılara göre yeni teknolojilerin kullanımı ve otomasyon bu sürecin sadece bir adımını temsil etmekte; kültürel bir dönüşüm, kafa yapısının değişimi ile bu sürecin desteklenmesi gerekmektedir. Bir lüks ve alternatif olmanın çok ötesine geçen dijital dönüşüm ile ilgili alınan cevaplar doğrultusunda “*Dijital Dönüşüm Nedir?*” kategorisine ulaşılmıştır.

S1K2 Cevapları:

Katılımcı2: “...İşçilik maliyetlerini düşüren artık talebin arzdan fazla olduğu piyasada, teknolojiyle bu durumun üstesinden gelmeye çalışmak önemli bir seçenek oldu. Diğer yandan günümüz şartlarında dijital dönüşüm, dijitalleşmiş süreçler artık en önemli

gündem başlıklarından biri. Bir şeyler yapma ihtiyacı bir şeyleri değiştirme ihtiyacı sonucunda bu noktaya gelindi.”

Katılımcı4: “...Tüm yaptığımız işlerde, paydaşlarımızda süreçlerimizi, iş yapış şekillerimizi iyileştirebilmek için dijital dönüşümü kullanıyoruz.”

Katılımcı6: “...Dijital dönüşüm benim gözümde inovatif şekilde iş yapış süreçlerinin çeviklik ve kaliteli çıktılar sağlayabilmesi için gerekli olan bir süreç. Değişen şartlara uyum sağlayabilecek daha çevik daha verimli çalışma koşulları oluşturmak için var dijital dönüşüm.”

Katılımcı10: “...Dijitalleşmeyi fark etmiş olmak çok önemli. Olmadığında da yok olacağını bilmek de çok önemli. Bütün departmanlar ve şirketler bu dijital dönüşümü gerçekleştirmek zorunda kaldılar ve kalıyorlar.”

Dijital dönüşüm ile ilgili tanımlamaların yanı sıra katılımcılar işletmeleri, dijital dönüşüme iten çeşitli amaçlara da değinmektedirler. Özellikle vurgulanan nokta dijital dönüşümün artık en önemli gündem başlıklarından biri olmasıdır. Bu doğrultuda yaşanan farkındalık da işletmeleri dijital dönüşüme itmektedir. Geline nokta sistemlere duyulan ihtiyaç artmakta, yaşanan problemlere çözüm üretme amacı ön plana çıkmakta böylelikle dijital dönüşümden geçme gereksinimi gün yüzüne çıkmaktadır. İnsan gücünün neden olduğu maliyetleri azaltmada otomasyona başvurma, verimliliği arttırarak daha çok ve daha kaliteli çıktı elde etmek için teknolojik araçlardan yararlanma da dile getirilen diğer amaçlardandır. İşletmelerde ortaya çıkan bu ihtiyaçlardan öte tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında yaşanan değişimin de bu süreçte etkili olduğu görülmekte; dış müşteri için katma değer sunma ve onların hayatlarını kolaylaştırıcı ürünler üretmek adına da dönüşüm önemli bir seçenek olmaktadır. Son olarak daha önce de katılımcılar tarafından dile getirilen ve dijital dönüşümün bir ayağı olarak tanımlanan, işletmelerde teknoloji entegrasyonun gerçekleştirilmesi ile dijital işletme seviyesine ulaşma da önemli bir amaç olarak yer almaktadır. Önceki kategorilerde vurgulanan kaçınılmaz süreç kavramının neden bu kadar önemli olduğu da katılımcılar tarafından burada açıklanmaktadır: Dijital dönüşemeyen işletmeler hayatta kalamaz. Bu cevaplar eşliğinde ortaya çıkan kategori de “*Dijital Dönüşüm Amaçları*” dır.

S1K3 Cevapları:

Katılımcı5: “...Otomasyon sistemini kurulumak yaklaşık 3-4 sene sürüyordu. Şimdi ise bu kurgular çok hızlandı ve bu kurgular real time (gerçek zamanlı) yapılr hale geldi

sektörde. Dünyanın bir ucundan diğer ucuna hızlı bir şekilde bilgi aktarımı olması gerekiyor. Bu da ancak dijital dönüşümle gerçekleşiyor.”

Katılımcı8: “...Data biriktirmeye başladık ve bu biriktirdiğimiz dataya göre aksiyon almaya başladık. Bu da satışları olumlu etkiledi. Her şeyi olumlu etkiledi. Hızlı ayak uydurmayla da kullandığımız iş gücü azaldı. Ancak birçok sektör ölecek. Birçok insan işsiz kalacak. Ne yazık ki bu gerçekleşecek bir döngü.”

Katılımcı9: “...Aslında çok farklı yeni iş kolları ortaya çıkacak bu iyi bir şey. Ama diğer yandan dijital dönüşümün çok yaygınlaşması ve içselleştirilmesiyle otomasyonun da katkısıyla çok temel işleri, katma değersiz işleri yapacak personele ihtiyaç azalacak. Daha çok robotlarla çalışılabilecek. Ama bu robotları da çalıştırabilecek yetkinlikte insanların da olması lazım.”

Dijital dönüşümün sebeplerinin, amaçlarının yanı sıra katılımcılar tarafından özellikle dile getirilen çeşitli sonuçları da bulunmaktadır. Daha önce de değinilen sistem gerekliliği ve sistemlerin çalışabilmesi için de ortaya çıkan dijital dönüşüm ihtiyacı burada olumsuz bir sonuç olarak dile getirilmekte; dönüşümle işler hale gelen sistemlerde yaşanan bir aksaklığın neticesinde tüm sistemin durma noktasına gelebileceği ifade edilmektedir. Kişiye bağımlılıktan sistem bağımlılığına geçilmesi, küçük bir tıkanıklıkta faaliyetlerin durma noktasına gelebilmesi ve dijital dönüşümün geleceğinde belirsizliklerin olması işletmelerde endişelere yol açabilmektedir. Ayrıca otomasyonun ve dijitalleşmenin işgücüne olan ihtiyacı azaltması; katılımcılar tarafından gelecekte işsizliğin ortaya çıkması, sektörlerin kaybolması olarak da yorumlanmaktadır. Ancak her ne kadar dijital dönüşüm bazı olumsuz sonuçlara yol açabiliyor olsa da dijital dönüşümün işletmenin sonunu hazırlayan bir etken olduğu da özellikle vurgulanmakta; dönüşümle yaşanan çeşitli olumlu gelişmeler de dile getirilmektedir. Bazı katılımcılar tarafından değinilen olası işsizlik problemi, diğer katılımcılar tarafından reddedilmekte böyle bir problemin ortaya çıkmayacağı düşünülmektedir. Birtakım temel süreçlerde işgücüne ihtiyacın azalabileceği ancak o noktalarda dijital araçları kullanabilme yetisine sahip kişilere ihtiyaç duyulacağı ve böylelikle bazı sektörlerin yerlerini yeni iş kollarının alacağı da vurgulanmaktadır. Kaynakların verimli kullanımı ile kar elde edilmesi, süreçteki tıkanıkları net olarak göstermesi böylece uygun çözümler üretilmesi ve karar destek sistemlerine katkı sağlaması bakımından da dijital dönüşümün olumlu olarak nitelendirilebilecek sonuçları dile getirilmektedir. Bu cevaplar eşliğinde kategori olarak “*Dijital Dönüşüm Sonuçları*” seçilmiştir.

Katılımcıların dijital dönüşümle ilgili genel görüşlerinin alındığı ilk soruya verilen cevapların analiz edilmesi sonucunda yukarıda da değinildiği gibi çeşitli kategoriler elde edilmiştir. Söz konusu; Dijital Dönüşüm Nedir?, Dijital Dönüşüm Amaçları ve Dijital Dönüşüm Sonuçları kategorilerinden de **“Dijital Dönüşüm Perspektifi”** temasına ulaşılmıştır.

SORU 2: “Konuyu biraz daha detaylandırarak olursak dijital dönüşümün işletmenize kazandırdığı avantajlardan bahsedebilir misiniz?”

S2K1 Cevapları:

Katılımcı1: “...En önemli avantajı tabi ki karlılığı arttırması. ...Yeni pazarlara girmenize, yeni satış kanallarına girmenize, yeni ürünleri şekillendirmenize olanak sağlıyor.”

Katılımcı5: “...Kazandırdığı avantaj verimlilik, ardından zaman ve para. Otomasyondan yararlanmak verimliliği getiriyor. Hızlı yapmak zaman kazandırıyor. Nihayetinde de kazanç olarak geri dönüşü sağlıyor.”

Katılımcı11: “...Maliyet avantajının yanı sıra satışlarınızı da direk etkileyecek bir unsur. Büyük maliyetlere neden olsa da yıllar sonra yaptığınız bu yatırım size çok büyük bir kazanç olarak geri dönecektir.”

Katılımcı17: “...Dijital dönüşüme yatırım yapan şirketler hem rekabet konusunda iyi bir konuma geldiler hem de maliyetlerini minimize eden bir duruma geldiler.”

Dijital dönüşümün avantajlarına dair katılımcılar çeşitli görüşler bildirmekte ve özellikle karlılığı arttırması üzerinde durulduğu görülmektedir. Dijital dönüşümün başlangıçta büyük maliyetlere neden olduğu ancak zamanla yapılan yatırımın karşılığının alındığı ve böylece de maliyet avantajının yakalandığı dile getirilmektedir. Aynı zamanda dijital dönüşüm işletmelerin yeni ürünler sunmasına ve yeni pazarlara girmesine de olanak sağlamaktadır. Satışların artması, sevkiyatın hızlanması, verimliliğin istenilen düzeye gelmesi ile de sayısal kazançlar ortaya çıkmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta katılımcıların da dile getirdiği gibi; aynı iş gücüyle yakalanan sayısal avantajdır. Süreçlerde hızlanma, daha çok çıktı elde etme, zamandan tasarruf etme işletmelerde kendine yer bulan otomasyonla gerçekleştirilirken; aynı iş gücü ve daha fazla dijitalleşme ile süreçler standartlaşmakta ve hedeflenen hız ivmesi yakalanmakta bu da işletmeye kazanç olarak geri dönmektedir. Nihayetinde

karlılık artışı ve maliyet minimizasyonu ön plana çıkan avantajlardan olmaktadır. Bu doğrultuda da bu kategoriye “*Kazanç Oranında Artış*” ismi verilmiştir.

S2K2 Cevapları:

Katılımcı1: “...Süreçleri standartlaştırıyor. Yani kişilere değil artık süreçlere hâkim kalıyorsunuz. Ahmet gidiyor Mehmet geliyor süreç devam ediyor. Süreç ne kadar sürmüş görebiliyoruz. Tıkanıkları görebiliyoruz.”

Katılımcı4: “...Satış siparişlerinin otomatik planlanmasına imkân tanıyor. Manuel operasyonları ortadan kaldırarak yerlerine robotlar kullanabiliyoruz. Üretim tarafında data toplayarak üretim parametrelerini optimize etmek için başladığımız projelerimiz var. Küçük küçük gözükken ama aslında çok fazla iyileşmelerimiz var.”

Katılımcı12: “...Üretim hattındaki süreçleri çok daha verimli hale getirmeye başladı. Temel iş süreçlerimiz mali yönetim insan kaynakları satış gibi bu süreçlerde çok büyük bir verimlilik artışı sağlandı. Yöneticilerin üzerindeki yükleri ve görevleri daha azaltmaya fayda sağlıyor. Personeli elinizde tutabilmek için iş süreçlerinizdeki tıkanıkları boşlukları görüyorsunuz.”

Katılımcı15: “...Her anı görme, aksaklıkları görme, şikâyetleri anlık alabilme ve çözüm üretebilme. Dijitali yaparak işsizlikten öte ulaşamadığımız şu ana kadar gerçekleştiremediğimiz birçok yeni hizmet alanları oluşturmaya başladık.”

Dijital dönüşümün işletmelerde ortaya çıkardığı avantajların başında süreçlerde meydana gelen değişimler yer almaktadır. Yukarıda katılımcılar tarafından değinilen çeşitli süreç avantajları bulunmaktadır. Dijital araç kullanımı ve otomasyonla söz konusu süreçler standartlaşmakta böylece meydana gelen tıkanıklıklar anında tespit edebilmekte ve çözüm üretilebilmektedir. Manuel süreçlerin saf dışı bırakılmasıyla süreçler iyileştirilmekte bu da sonuçta işletmeye verimlilik artışı olarak geri dönmektedir. Ölçeklenebilirliğin kolaylaşması, esnekliğin artması, yoğun veri girişi ve veriyi analiz etmeye imkân sağlaması da dijital dönüşümün avantajları arasında yer almakta ve yöneticilere doğru karar alabilmesi için gerekli seçenekleri sunarak onların yüklerini de azaltmaktadır. Yapılan hataları anlık görebilme, gelen şikâyetleri anlık takip edebilme ile tıkanıklıklar en aza indirilerek verilerin izlenebilirliği arttırılmakta ve yine bu noktada da verimliliğe katkı sağlanmaktadır. Bütün bu değinilen avantajlar sonucunda “*Süreçlerin Verimliliğini Arttırma*” kategorisine ulaşılmıştır.

S2K3 Cevapları:

Katılımcı2: “...Hızın artması tabi en önemli avantaj. Hızın artmasıyla işlemlerin çok kısa sürede hallolması. Tek tuşla birçok işlem gerçekleştirilebiliyor.”

Katılımcı3: “...Dijital dönüşüm için bir çeşit hızlandırıcı diyebilirim.”

Katılımcı10: “...Daha hızlı çalışmaya başlayan donanımlarımız var.”

Katılımcı11: “...Birçok noktada insan kaynağını çekerek otomasyonla o işi daha hızlı ve güvenli bir şekilde yapabilme.”

Dijital dönüşümün maddi kazanç sağlaması, süreçleri iyileştirmesinin yanı sıra özellikle üzerinde durulan bir diğer avantajı da dönüşümle beraber ulaşılan hızdır. İşletmelerde yer alan otomasyon, artan bilgi kaynakları ve böylece artan bilgi, gelişen sistemler süreçleri hızlandırmakta, çok daha hızlı karar almaya, hızlı tepki verebilmeye, hızlı üretim yapmaya olanak sağlamaktadır. Dijital dönüşümün hızlandırıcı etkisi dile getirilerek raporlamalarda ve kullanılan donanımlarda ulaşılan hız anlatılmakta ve insan kaynağının azaltılarak süreç kayıplarının da önüne geçildiği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda da ulaşılan kategori “*Gerekli Hıza Ulaşma*”dır.

Katılımcıların dijital dönüşümün avantajları konusunda belirttikleri düşünceleri doğrultusunda elde edilen; Kazanç Oranında Artış, Süreçlerin Verimliliğini Arttırma ve Gerekli Hıza Ulaşma kategorilerinden “**Dijital Dönüşümün Aydınlık Yönü**” temasına ulaşılmıştır.

SORU 2 (İkinci Kısım): “Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan, baş edilmek zorunda kalınan dezavantajlardan bahsedebilir misiniz?”

S2K4 Cevapları:

Katılımcı6: “...Özel kaynak ayırmak gerekiyor. Bütün bu hizmetleri kapsayacak şekilde müşteriye sunmak gerekiyor. Problem nihayetinde işletme maliyetinde ortaya çıkıyor.”

Katılımcı8: “...İşçiyi çıkardık tamam hıza da ulaştık. Makine bozuldu ne yapacaksın? Üstelik makineler çok büyük fiyatlarda. Katlanmak zorunda kalacağımız maliyetler bunlar.”

Katılımcı9: “...Hem bu istihdamı sağlamak kaynak açısından maddi olarak -bu alanda çok fazla yetkin insan olmadığı için- ciddi bir yük.”

Katılımcı13: “...En önemli konu şirketler insan kaynaklarını ve bilgi teknolojilerini hala daha masraf yeri görüyor. Hala bir yük olarak görüyor.”

Katılımcılara yöneltilen dijital dönüşümün dezavantajları nedir sorusuna verilen cevapların başında maliyetler gelmektedir. Bir önceki temada önemli bir avantaj olarak

yer alan maddi kazançlar, bu temada da önemli bir zorluk olarak ön plana çıkmaktadır. Dijital dönüşüm katılımcılar tarafından büyük maliyetli projeler olarak değerlendirilmekte ve bu maliyetlerin kazanca dönüşebilmesi için de uzun bir süreçten geçilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Teknolojik araçlara sahip olmak, otomasyona geçiş yapmak işletmeler için yük oluştururken, bu araçlarda meydana gelen arızalarda da ekstra maliyetler gün yüze çıkabilmektedir. Diğer yandan otomasyonun gerektirdiği yetkin, nitelikli personeli bulmak da işletmeler için maliyet kalemi olarak sayılmaktadır. Hem dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan çeşitli maliyetler, hem de dijital dönüşümle ilgili her konuya üst yönetimin masraf düşüncesiyle yaklaşması sonucunda bu kategoriye “*Maddi Sancılar*” adı verilmiştir.

S2K5 Cevapları:

Katılımcı3: “...Tüm çalışanların bu programlara dâhil olmaması en büyük zorluk. Eğer çalışanlar bunun bir parçası haline getirilmezse kendisini dâhil hissetmez ve bu dönüşüme kendisi de katkı sağlamaya gönüllü olmazsa; dijital dönüşüm yine bir programdan ibaret kalır.”

Katılımcı7: “...Değişime karşı direnç de işin zorluklarından biri. Tecrübeli birilerini kuruma enjekte etmek tabi ki gerekli ama mevcudu dönüştürmeniz gerekiyor ve bu da çok sancılı, çok uzun bir süreç.”

Katılımcı13: “...Yetenekli ve tecrübeli uzman bulabilme konusu. En büyük sorun bu. Yetenekli uzman bulamıyorsunuz bulsanız da tutamıyorsunuz. Yurtdışına gidiyorlar. En büyük sıkıntıyı kimden yaşıyorsun? Gereksiz insandan yaşıyorsun. Hataları yapanlar da onlar oluyor. Ya da teknolojiyi düzgün kullanamayan içselleştiremeyen, değişimden korkan ya da anlayamayan yeteneksiz insan profili. Kişinin pozisyonunu kaybedeceğini düşünmesi ya da zorlanacağını düşünmesi bu tarz değişimleri zorluyor.”

Katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorlukların bir diğeri de insan kaynağında kendini göstermektedir. Bir önceki kategoride değinilen, işgücü maliyetlerinden kaynaklanan zorluk bu kategoride insan kaynağını bulma noktasında yaşanmaktadır. Katılımcılar tarafından yetkin, bilgi teknolojileri konusunda uzman işgücünün yurt dışına gittiği bu sebeple uzman kişilere ulaşılamadığı; ayrıca bulunamayan yetkin personelden kaynaklı eksikliğin giderilebilmesi için de mevcut personelin yetiştirilmesi gerektiği bunun da zorlu ve uzun bir süreçten geçmeyi mecbur kıldığı dile getirilmektedir. Diğer yandan insan kaynağı ile ilgili yaşanan bir diğer zorluk da değişime karşı duran çalışanlarda ortaya çıkmaktadır. Değişime direnme,

teknolojiye uyum sağlayamama, mevcut pozisyonunu kaybetme korkusu, konfor alanından çıkamama, dijital dönüşüm ile ilgili bilgi eksikliği zorlukların kaynağını oluşturmaktadır. Sonuç itibariyle alınan cevaplar doğrultusunda bu kategori “İnsan Kaynağı Sıkıntıları ” olarak oluşturulmuştur.

S2K6 Cevapları:

Katılımcı2: “...Hızın artmasıyla işlemlerin çok kısa sürede hallolması ve aslında bununla bağlantılı olarak iş yükünün artması da bir zorluk. Çalışan körlüğü ve işletme körlüğüne de neden olduğunu söylemek mümkün. Bu körlük de belli bir zaman sonra sadece eksikliklerin görünememesine değil risk alamamaya fırsatların da kaçırılmasına neden olabilmektedir.”

Katılımcı7: “...Dijital dönüşüm aslında şirketin kafa yapısını dönüştürmekle ilgilidir. Uçtan uca kültürden organizasyona alt yapıya kadar her şeyin dönüşümü demektir. Bu olmadığında insanları yanlış yönlendirdiği ya da beklentiyi doğru oluşturmadığı için hayal kırıklığına neden oluyor. Ya da tam tersine beklenti doğru yöne konulmadığı için biz hallettik biz artık dijital olarak dönüştük algısı oluşturuyor. Hâlbuki organizasyonu, yapısıyla her şeyiyle dönüştürmeli. Ama bu teknik bir olay değil. Teknik olarak alt yapınız desteklese bile, şirketteki kafa yapısının da bu yönde hızlıca dönebilmesi ve entegre olabilmesi lazım.”

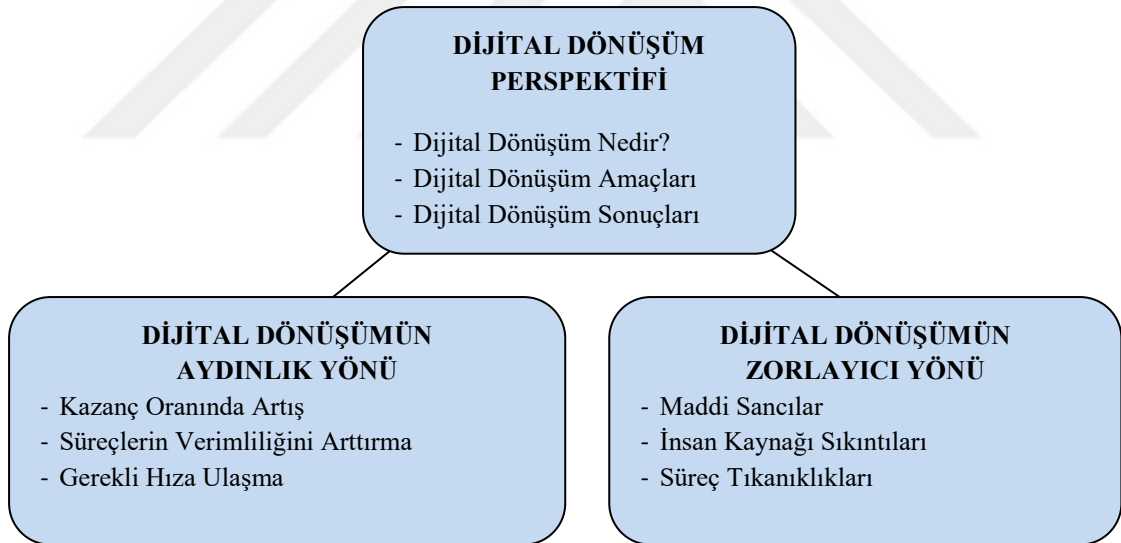
Katılımcı12: “...Bazı dönüşümler için şirket kültürü henüz hazır olmayabilir. Kilolu birinin smokin giymesi için önce biraz zayıflaması lazım ki smokin güzel dursun gibi.”

Organizasyonel süreç içerisinde karşılaşılan zorluklar da katılımcılar tarafından ayrıca dile getirilmektedir. Daha önce hıza ulaşma kategorisinde avantaj olarak değinilen tek tuşla birçok işlemin yapılabilmesi, birçok raporun alınabilmesi bu aşamada zorluk olarak yansıtılmaktadır. Çünkü katılımcıların dile getirdiği gibi; istenilen hıza ulaşma çok fazla veri girişi gerektirmekte ve bu da iş yükünü arttırmaktadır. Ayrıca girilen verinin kesintisiz akması ve doğru verinin kullanılıyor olması da bu noktada dikkat edilmesi gereken ayrıntılar olmaktadır. Diğer yandan hıza ulaşmanın neden olduğu bir diğer zorluk da işletme-çalışan körlüğü olarak dile getirilmekte; ‘hız’ baz alınarak gerçekleştirilen faaliyetler bir süre sonra hataların görülememesine, risk alınamamasına hatta fırsatların kaçırılmasına dahi sebep olabilmektedir. Daha önce birçok kez değinilen bütünsel dönüşüm gerekliliği katılımcılarca burada da vurgulanmakta; dijital dönüşümü sadece bilgi teknolojileri departmanının sorumluluğu olarak görmenin problemlere neden olduğu, kafa yapısının değişmediği, organizasyonel sınırların

esnetilerek yeni perspektiflere izin verilmediği sürece dijital dönüşümün tam anlamıyla gerçekleştirilemeyeceği ifade edilmektedir. Dijital dönüşüm nihayetinde büyük yatırımlar gerektiren uzun ve zorlu bir süreçtir; dolayısıyla bu değişime üst yönetimi ikna edebilmek, ardından değişimi yönetebilecek yeterliliğe sahip olmak ve değişim için kültürün hazır olmasını sağlamak da katılımcılar tarafından süreçte aşılması gereken zorluklar olarak sunulmaktadır. Bu doğrultuda kategoriye “*Süreç Tıkanıklıkları*” adı verilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen dijital dönüşümün dezavantajları nelerdir sorusuna verilen cevaplar eşliğinde belirlenen; Maddi Sancılar, İnsan Kaynağı Sıkıntıları ve Süreç Tıkanıklıkları kategorilerinden “**Dijital Dönüşümün Zorlayıcı Yönü**” temasına ulaşılmıştır.

Yöneltilen sorular ve alınan cevaplar eşliğinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda dijital dönüşüm başlığı altında elde edilen kategoriler ve temalar aşağıdaki Şekil 4.2’de gösterilmektedir:



Şekil 4.2. Dijital dönüşüm ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.

4.2. Dijital Dönüşüm Süreci Bulguları

SORU 3: “Dijital dönüşüm sürecinde sizi yönlendiren motivasyonel koşullarınız ve gösterdiğiniz refleksler nelerdi?”

S3K1 Cevapları:

Katılımcı3: “...Biraz daha kendimizi, şirketi ve güçlü olan yanlarımızı tanıdığımız bir süreç. İyi olduğumuz yönleri tespit ettik ve oralara fokuslandık. Aslında öncelikle firmanın resmini çektik. Bir farkındalık oluşturduk. Sonrasında şirket stratejisinin bir parçası olmasına karar verdik. Çalışanlar için, evet dijital dönüşümle ilgili bir şeyler yapılıyor ama ben bunun neresindeyim ve nasıl bir parçası olabilirim noktasında onları da içine dâhil ettiğimiz programlar oluşturuldu.”

Katılımcı4: “...Acı noktalarımız, ağrı noktalarımız neler bunları tespit ettik. Bizim aslında ne kadar manuel işimiz var, ne kadar operasyonel işimiz var bunları gördük ve bunları iyileştirebileceğimizin farkına vardık. Farkındalık oluşturarak dijital dönüşüm sürecine başladık diyebilirim.”

Katılımcı14: “...Dijitalleşmeyle ilgili hangi imkânlar söz konusu ve biz dijital dönüşümü gerçekleştirsek hangi avantajları elde ederiz diye sorduk. Aldığımız cevaplar ve yaşadığımız farkındalık bizi dijital dönüşüme itti.”

Katılımcı17: “...Bizim olgunluğumuz nedir, hangi alanlarda sıkıntı yaşıyoruz ilk olarak bunu belirlemeye yöneldik. Mevcut resmi ortaya koyduk. Hangi alanlarda sektör ortalamasının gerisindeyiz. Hangi alanlarda verimsizlik yaşıyoruz bunu gördük. Yol haritası çıkardık.”

Dijital dönüşümün başlangıcında; Dijital dönüşüm nedir, ne anlama gelmektedir, ne için gereklidir? İşletme olarak dijital dönüşebilecek bir nokta mıyız? Dönüşüme nereden başlamalı? şeklinde sorular eşliğinde işletmenin fotoğrafı çekilmekte ve acı noktaları tespit edilmektedir. Katılımcılar özellikle başlangıçta nerede olduklarını ve zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek bu yolculuğa çıktıklarını dile getirmektedirler. İşletmeyi, kendilerini, çalışanlarını tanımak dijital dönüşümü nereye yerleştireceğine karar vermek, bütünsel dönüşüm gerekliliğinden dolayı tüm çalışanları süreçten haberdar etmek ve kişinin bu süreçteki yerini ve sunacağı katkıları vurgulamak sergilenen davranışlar arasındadır. Diğer yandan dijital dönüşen işletmelerin elde edebileceği avantajların, kazanabileceği karların ve azaltabileceği maliyetlerin farkına varması da katılımcılar tarafından dile getirilen noktalar olmuştur. Alınan cevaplar eşliğinde “Dijital Dönüşüme Hazırlanma” kategorisine ulaşılmıştır.

S3K2 Cevapları:

Katılımcı1: “...Dijital dönüşüm büyük ve kapsamlı bir proje. Projede yer alan işlerin hiçbirisi tek başına yapılabilen işler değil. Bu yüzden ekip olarak yapıldığı takdirde dijital dönüşümde yol kat edebilirsiniz.”

Katılımcı6: “...Herkesin katkısı ve bu katkının gerçekleştirilmesi önemli. Bunun bizim firmamızdaki en net göstergesi; AR-GE’nin tüm şirket tarafından yapılıyor olmasıdır. Herkes bir fikir sunabilir, yeni bir iş fikriyle, inovatif bir düşünceyle çıkıp gelebilir.”

Katılımcı9: “...Sürekli gündemi takip eder konumdayız. Güncel olarak neler oluyor neler bitiyor? Yeni gelişmeler neler, yeni trendler neler hep bunların peşindeyiz.”

Katılımcı15: “...Biz bu süreçte rekabet üzerinden başladık. Rakipler ne yapıyor diye bakmaya başladık.”

Katılımcı16: “...Firma olarak farklı iş yapış şekilleri, farklı iş modelleri arayışına girdik. Verimlilik artışı ve maliyet azaltma potansiyeli bizim en net amacımızdı.”

Dijital dönüşüm sürecine dair alınan cevaplar farklı farklı birçok yolun denendiğini göstermektedir. İlk olarak dijital dönüşümün başarılmasında, sürecin tek kişinin sorumluluğundan çıkarılıp ekip olarak çalışılması gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır. Bu sürecin adım adım işlenmesi, stratejik bakış açısının yakalanması ve dijital dönüşümü işletmenin stratejisinin bir parçası haline getirerek, gerekli kaynak atamalarının yapılması da süreçte yapılan hamleleri göstermektedir. Dijital dönüşümün gündem başlıklarından biri olması trendleri takip eden, çevreye uyum sağlamaya çalışan işletmeler için yol gösterici olmuş; bu trendi yakalayabilmek için neler yapabileceklerini sorgulatmıştır. Ayrıca dijital dönüşümü sadece bilgi teknolojilerinin sorumluluğundan çıkartıp tüm işletmeye yayabilmek adına da süreç liderlerini alan dışından seçmek de başka bir taktik olarak dile getirilmektedir. Alınan cevaplar eşliğinde “Dijital Dönüşümün İlk Adımları” kategorisine ulaşılmıştır.

S3K3 Cevapları:

Katılımcı1: “...Eğer yaptığınız projeyi insanlara sunduğunuzda onlar tarafından beğeni alıyorsanız tamamdır.”

Katılımcı5: “...Motivasyon -‘aptal ürünler’ diye ifade edeceğim- aptal ürünler yapmaktan ziyade daha zeki ürünlere doğru kaymak oldu. Dijital hale, elektronik hale getirdiğimizde insana faydasına doğru yönelme temel motivasyonu sağlayan şey.”

Katılımcı11: “...Müşteriye bir katma değer sunmamız lazım bunu da sağlayan tabi ki dijitalizasyon.”

Katılımcı16: “...Özellikle yapay zekâ noktasındaki aktiviteler bizi bu yola soktu. Yapay zekâ araçlarını kullanarak nasıl bir katma değer elde edebiliriz? buna odaklandık.”

Dijital dönüşüm yolculuğuna çıkan işletmeleri, bu yolculukta motive eden ve en çok bahsedilen nokta, sunulan katma değerdir. Bu zorlu ve maliyetli dönüşüm sürecinde gerçekleştirilen projelerin kullanıcılar tarafından beğenilmesi ve kabul görmesi önemli bir motivasyon kaynağı olarak dile getirilmektedir. Teknolojinin her alanda etkisinin görülmesiyle gündelik yaşamda da işletmelerin ‘aptal’ ürünlerden ‘akıllı’ ürünlere geçiş yapması, kullanıcılar için dijital ürünler üretmesi ve dijital çözümler sunması süreçte motive edici rol oynamaktadır. Bu doğrultuda “*Dijital Dönüşüm İlk Meyveleri*” kategorisi elde edilmiştir.

Katılımcıların farkındalık sürecindeki motivasyonel koşulları ve gösterdikleri reflekslerine dair verdikleri cevaplardan elde edilen; Dijital Dönüşüm Hazırlanma, Dijital Dönüşümün İlk Adımları ve Dijital Dönüşümün İlk Meyveleri kategorilerinden “**Dijital Farkındalık**” temasına ulaşılmıştır.

S3K4 Cevapları:

Katılımcı2: “...Dönüşümde yol kat ettikçe öneriler de yükselmeye başlıyor. Herkes katkısını arttırmak istiyor. Artık fikirler çok hızlı geliyor. Ar-Ge süreci hızlanıyor. Hatta önünü almakta zorlandığımızı söyleyebilirim.”

Katılımcı3: “...İş görenler artık bayrağı alıp iki üç adım daha öteye götürmeye başlıyorlar. Bu da olur, bunu da yapalım gibi. Biz zaten bunu hayal etmelerini istiyoruz.”

Katılımcı4: “...İlerleyen süreçte işi beğenmeme, daha da iyisini yapma daha da fazla yapma gibi bir tatminsizliğimiz oluştu. Biz aslında bunu da yapabiliriz, biz daha da ileri gitmeliyiz, daha da iyi olmalıyız durumuna geldik.”

Katılımcı5: “...Dijital dönüşümde ilerledikçe bir önceki aşamada benimsediğimiz motivasyonel koşulların pekiştirildiğini söyleyebilirim. Daha profesyonel hale gelmek, daha iyisini yapabildiğini görmek, sınırları aşabilmek bu noktada çok net bir görünüm kazanıyor.”

Dijital dönüşümün başlangıç aşamasından bu aşamaya geçen işletmelerde, verilen cevaplar göstermektedir ki işletmeler tarafından ortak bir takım davranışlar sergilenmektedir. Bu doğrultuda ilk süreci atlatan, dijital dönüşümle ilgili yol kat eden işletmelerde; daha ilerisini, daha yükseğini hedefleme eğiliminin kendisini gösterdiği gözlemlenmektedir. Bulunulan konumu yeterli görmeme, sürekli ivmeyi artırma katılımcılar tarafından, bu aşamaya ulaşmayı başarmış işletmelerin karakteristik

özellikleri olarak yansıtılmaktadır. Hedefleri arttırma, daha iyisini arzulama ve daha iyisini yapabilme isteği ön plana çıkarken; kişilerin sürece katkı sağlama isteğinin de beraberinde arttığı dile getirilmektedir. Bütün bu artan istek ve talepler karşısında işletmelerin Ar-ge süreçlerinde de bir hızlanma görüldüğü, yenilikçi fikirlerle desteklenen yeni iş fırsatlarının risk hesaba katılmadan değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi de vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda “Bir Adım Ötesi” kategorisine ulaşılmıştır.

S3K5 Cevapları:

Katılımcı5: “...Bu aşamada profesyonellikten bahsediyoruz. Nasıl ki yaptıklarınız faaliyetleriniz geliyor, daha iyi daha akıllı ürünler ortaya koyuyorsunuz; sizden hem paydaşlarınızın hem de çalışanlarınızın beklentisi de yükseliyor. Çıtayı çıkardığınız bir nokta var artık onun aşağısına düşebilmek mümkün değil. Dolayısıyla burada bir baskıyla da yüz yüze kalıyorsunuz.”

Katılımcı7: “...Diğer yandan güncel kalma adına sürekli trendlerin yeni teknolojilerin takipçisi olma durumunuz var. Biz buraya ulaştık ve bitti değil. Devam ediyor, dijital dönüşüm devam ediyor. Nereye kadar ne zamana kadar sonu nedir bilemiyorum ama olgunlukta dur durak bilmeden sürekli çalışmak sürekli yenilik üretmek ve yeniliklere de uyum sağlamak zorundasınız.”

Katılımcı8: “...Burada ihtiyaçların değişebileceğini ön görerek dijital dönüşümü paralelde yapmak; insan ihtiyaçlarını erkenden okuyup, o ihtiyaçlara yönelik dijital çözümler üretmek gerekiyor. Bu aşamaya ulaşıncaya bu baskı daha net hissedilir hale geliyor.”

Katılımcı15: “...Dijital olgunluk zorlu bir aşama. Belki bu yolcuğun en çok mücadele gerektiren evresi olduğunu da söylemek mümkün. Çünkü sürekli üzerine koyarak devam etme zorunluluğuyla karşılaşıyorsunuz. Önceleri ideal olarak tanımlanan davranışlar, eylemler bu noktada yetersiz bir durum haline gelebiliyor. İdeal olana değil mükemmele ulaşmak asıl nokta.”

Bu aşama her ne kadar dijital dönüşümün zirvesini simgeliyor olsa da aslında bir sonuçtan öteye süreklilik arz eden bir değişimi de kapsamaktadır. Dolayısıyla işletmeler bu aşamaya geldiklerinde daha önce karşılaşmadıkları başka başka sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Öncelikli olarak; ulaşılan dijital olgunluk seviyesinin korunması bu seviyenin gerekliliklerinin yerine getirilebilmesi için dikkate alınması gereken, yürürlüğe konular yasalarlardır. Yasaların yanı sıra her geçen gün gelişen

teknolojilerin takibi de işletmeyi güncelliği yakalama noktasında zorlayıcı bir kalıba sokmaktadır. “Bir Adım Ötesi” kategorisinde de değinildiği gibi; bayrağı daha yukarı taşıma hedefinin, çıtayı sürekli yükseltme beklentisinin hem işletme hem de çalışanlar için yorucu ve mücadelecı bir duruma neden olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Sürekli değişen çevre, çevreye uyum sağlama zorunluluğu, değişen istek ve ihtiyaçlar, bunları öngörebilme, yoğun bilgi akışı içerisinde doğru bilgiyi yakalamak ve bu bilgiyi kullanabilmek bu noktada karşılaşılan diğer zorluklardandır. Alınan cevaplar eşliğinde ulaşılan kategori ise “Zirve Baskısı”dır.

S3K6 Cevapları:

Katılımcı1: “...Dengelemek önemli, mantıklı, ayağı yere sağlam basan, sıçramaları yavaş yavaş yaparak, hızlı bir şekilde değil, sindire sindire, özümseye özümseye yapılmalı.”

Katılımcı7: “ ...Biz firma olarak alanında öncü bir firmayız. Dolayısıyla bu öncü konumu koruyabilmek alınacak doğru kararlar yapılacak stratejik hamleler vasıtasıyla gerçekleşiyor. Algılarınızın açık olması çok önemli, firmaya kazanç sağlayacak o fırsatın kokusunu alabilmek için çok çeşitli veri kaynaklarına ihtiyacınız var. Doğru kanaldan ulaşılan bilgiyi kaçırmadan fırsata çevirebilmek yoğun bir dikkat gerektiriyor.”

Katılımcı8: “...Kaynakları doğru yere yönlendirmek önemli. Bunun için yeni bir fırsatla karşılaşıldığında ya da yeni bir iş fikri ortaya atıldığında acele etmeden ama geride de kalmadan mantık süzgecinden geçirerek bir değerlendirmeye gidiyoruz.”

Katılımcı14: “...Bazı konularda da uygulamaya geçmeden önce hali hazırda yapılan bir uygulama var mı kontrol ettiğimiz oluyor. Artık şirket karakteriyle uyumlu olacak seçeneklere yönelme oluyor.”

Bir önceki aşamadaki dinamikliğin bu noktada yerini daha sakin bir sürece bıraktığını verilen cevaplardan görebilmek mümkündür. Bu aşamada işletmeler daha ilerisini, daha iyisini hedeflerken bile ayağı yere sağlam basan adımlar atmaya, süreci sindire sindire yaşamaya önem göstermektedirler. Dengeyi yakalamak adına hızla hareket etmeden işletmeyle uyumlu projelere yönelme, hali hazırda uygulanan benzer bir projenin olup olmadığını kontrol etme ve böylece temkinli hareket etme işletmelerin bu süreçte gösterdiği refleksler arasında yer almaktadır. Diğer yandan iletişim ağını genişletmek, dijital dönüşümle ilgili ortak dile tüm işletmece hâkim olmak, dijitalleşme denildiğinde neyin kastedildiğini bilmek, algıların açık olmasıyla fırsatları rakiplerden önce fark

edebilmek, fark edilen fırsatları uygulamaya geçirmede acele etmemek de gösterilen diğer refleksler arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda “İhtiyatlılık Refleksleri” kategorisine ulaşılmıştır.

Katılımcıların, dijital dönüşümde ulaştıkları seviyenin özelliklerine ve bu süreçte has sergilenen reflekslere dair cevapları doğrultusunda oluşturulan; Bir Adım Ötesi, İhtiyatlılık Refleksleri ve Zirve Baskısı kategorilerinden “**Dijital Olgunluk**” temasına ulaşılmıştır.

SORU 4: “Peki dijital dönüşüm ile ilgili başarısızlık yaşadığınız konular nelerdir? Deneyimlediğiniz spesifik bir konu oldu mu? Yaşanılan başarısızlık sonrası tekrar ayağa nasıl kalktınız?”

S4K1 Cevapları:

Katılımcı7: “...En büyük problem, bakış açısının değişiminde yaşandı. Benimsediğimiz waterfall; her şeyi uçtan uca ben ayarlayayım, test edeyim, tasarlayayım kafasıyla artık yürümediğini fark ettik. Dijital dönüşümden dolayısıyla hızdan, agile olmaktan bahsediyoruz; o zaman ilk etapta bizi yavaşlatan bize engel oluşturan kafa yapısının değişmesi gerekiyor. En baştan bunu öngörebilmemiz lazımdı; süreçte tecrübe etmiş olduk.”

Katılımcı9: “...Dijital dönüşümden geçerken, bir anda tüm süreçleri, tüm donanımı yenileyemedik. Bu sebeple çok eski makinelerin olduğu üretim hattında, gerçekten çok temel verileri sağlıklı şekilde alamadığımız durumlarla karşılaştık. Dijital dönüşümün hızına yetişmeye çalışırken de bizi en çok zorlayan, sekteye uğratan da bu konu oldu.”

Katılımcı15: “...Biz firma olarak Titanic gibiyiz ve dolayısıyla hemen yön değiştiremiyoruz. Temeline indiğimde, bu başarısızlığın kaynağı ne diye düşündüğümde karşıma insan kaynağı çıkıyor. Turn over (iş gücü devri) çok büyük bir problem. Kişi bir yerden bir yere geçiyor. Geçtiği yer bir problem, oraya alışması başka bir problem, onun yerine gelenin alışması da bir problem; orda bildiği bilgi farklı buradaki farklı, iki tarafın da beklentileri farklı. Sonuç itibarıyla dijital dönüşümde hızlı olmak çevik olmak önemli. Bunun çözümü de insan kaynağında saklı.”

Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorluk ve yaşanan başarısızlıklara dair katılımcılardan alınan cevaplar göstermektedir ki; başarısızlıkların temel nedenlerinden biri insan kaynağıdır. Sürekli yenilenen işgücünün olması, yeni gelenin süreci öğrenmesi ve alışma süresi işletmelerde tıkanıklıklara neden olabilmektedir. Dijital

dönüşüm sürecinde hızlı ve çevik olmanın gerekliliği katılımcılar tarafından vurgulanırken; bu gerekliliğin sağlanabilmesi için de insan kaynağının desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer şekilde çıkış noktasını yine insan kaynağının oluşturduğu; ulaşmak istenen çeviklik ve esnekliğin önündeki bir diğer engel de kafa yapısının değiştirilememesidir. Her şeyin en ince ayrıntısına kadar düşünülüp, tasarlandığı bu doğrultuda planlamaların yapıldığı yaklaşımların, işletmeleri yavaşlattığı bu sebeple de geçerliliğini kaybettiği ifade edilmektedir. Diğer yandan hızlı reaksiyon verememe, hatalardan hızla ders çıkarıp gidilen yönün güncellenememesi; yeni teknolojilerin uyumlaştırılamaması ve eski teknolojik araç gerecin istenilen performansı sunamaması sonucunda da birtakım zorluklar kendini göstermektedir. Dijital dönüşümün sadece teknolojik yenilenmeden ibaret olmadığını, temelde bir dönüşüme gidilmesi gerektiğini dile getiren katılımcılar başarısızlıklarının kaynağında da bu noktaya atıf yapmaktadır. Alınan cevaplar doğrultusunda “Savunmasız Kalma” kategorisine ulaşılmıştır.

S4K2 Cevapları:

Katılımcı5: “...Yapılması gereken başarısızlığın üstünü örtmek değil, bundan ders çıkarıp ona göre spesifikasyonların değiştirilmesidir. Fırsatları kaçırmamak, yönü hızlı bir şekilde güncelleyebilmek için ona göre yatırım yapmamız gerektiğini anlamış olduk.”

Katılımcı7: “...Şu felsefedeyiz. Bir şeyin kusursuz mükemmel olmasını beklemiyoruz. Acı çekiyoruz o arada ama waterfall kafasıyla yürümüyor. Bir sorun yaşandığında sorumlusunu aramak yerine sorunun ne olduğunu anlayıp hızlıca çözme kafasına geçilmeli. Kim yaptı değil olay. Dijital dönüşümde de hızı kesmemek için o arada handikapları nasıl yöneteceğinizi masaya koyup netleştirmeniz lazım. İşte o zaman başarısızlıkları dert etmiyorsunuz, onlardan ders alıyorsunuz. Buradan devam ediyorsunuz ve yeni başarısızlıklara yelken açıyorsunuz.”

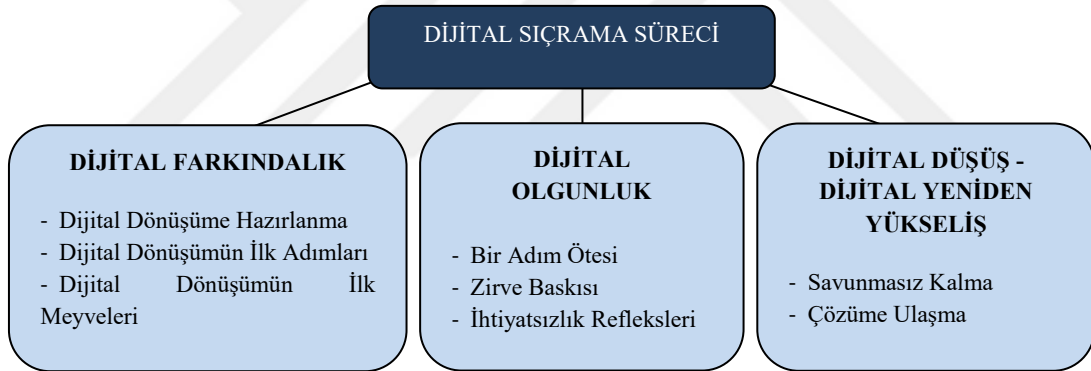
Katılımcı15: “...İnsan kaynağı problem olduğu için, bu engeli nasıl aşarız diye düşündük. Daha çekirdek bir takım bu konuya açık bir fikirle yaklaşan bir takım kurduk ve somut bir yapay zekâ projesi gerçekleştirerek bir başarı hikayesi oluşturduk. İşletmedeki çalışanlar da bunu görsünler istedik. Böylece zihinler açıldı, bir şeyler yapılabildiği görüldü.”

Dijital dönüşüm sürecinde yaşanan başarısızlıklar işletmelerin uyguladıkları çeşitli yöntemlerle aşmaya çalışılmaktadır. En önemlisi süreçte yaşanan problemlerden, hatalardan ders çıkarabilmek, hataları tekrar etmemek ve sorumluyu aramak yerine

sorunu bulup ortaya çıkarma ve çözüme kavuşturma bakış açısına sahip olmak önemle vurgulanan noktalardan olmaktadır. Başarısızlığın yaşanmasıyla stratejik yönün güncellenmesi, kaynak entegrasyonun sağlanması, süreçte vakit kaybetmeden yeni spesifikasyonların belirlenmesi zorlukları aşma noktasında yol gösterici olabilmektedir. Ayrıca çalışan direncini ortadan kaldırmak için de önlerine somut başarılar koymak, başarı hikayeleri oluşturmak da süreçte sorunları çözmek için başvurulan bir yöntem olarak yer bulmaktadır kendine. Bu doğrultuda alınan cevaplardan “Çözüme Ulaşma” kategorisine ulaşılmıştır.

Katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde yaşadıkları başarısızlıklar ve bu başarısızlıkların aşılmasında uyguladıkları yöntemlerle ilgili verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen; Savunmasız Kalma ve Çözüme Ulaşma kategorilerinden “**Dijital Düşüş-Yeniden Dijital Yükseliş**” temasına ulaşılmıştır.

Yöneltelen sorular ve alınan cevaplar eşliğinde dijital sıçrama süreci başlığı altında elde edilen kategoriler ve temalar aşağıdaki Şekil 4.3’te gösterilmektedir:



Şekil 4.3. Dijital sıçrama süreci ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.

4.3. Dijital Dönüşümde Liderlik Bulguları

SORU5: “Dijital dönüşüm sürecinde sergilediğiniz liderlik tarzını nasıl ifade edersiniz?”

S5K1 Cevapları:

Katılımcı6: “...Benim için önemli olan takipçilerimin sürecin parçası haline gelmeleri, fikirlerini rahatça özgürce dile getirebilmeleri. Kararları ben veririm, ben ne dersem o olur gibi bir liderlik sergilemiyorum. Çünkü katılımcı olmaları onların işi sahiplenmelerini de sağlıyor. Liderin amacı zaten belli bir hedef doğrultusunda iş

gördürme; bunun için de karar alma yetkisinin takipçilere bırakılması gerekiyor. Ben böyle bir liderlik yapıyorum.”

Katılımcı10: *“...Ben kendimi paylaşımcı bir lider olarak ifade edebilirim. Herkesin karar almada rol oynamasını isterim. Ortak bir hedefimiz vardır onun gerçekleştirilmesi için benim ekibimdeki herkesin elini taşın altına koyması gerekir. Tek başıma karar alabilirim istersem ama bu sefer diğerlerine bunu dayatmış olurum. Başarıyı da başarısızlığı da bir takım olarak paylaşmamız gerektiğine inanıyorum. Aksi takdirde liderlik yapmış olmam değil mi?”*

Yukarıda verilen cevaplar göstermektedir ki liderler dijital dönüşüm sürecinde takipçilerinin karar alma süreçlerine katılımını desteklemekte ve bunun için gerekli olan ortamı da sunmaktadır. Ben liderim o halde ben ne dersem o olur gibi klasik liderlik anlayışının geçerliliğinin kalmadığı dile getirilirken; takipçilerin sürecin bir parçası olmasının sağlanması önem kazanmaktadır. Diğer yandan bu yaklaşımın sahiplenmeyi arttırdığı da ifade edilmektedir. Ortak bir hedef belirleme ardından inisiyatif ve sorumluluk vererek takipçilerin işi üstlenmelerini sağlama, onları cesaretlendirme ve son olarak başarı ya da başarısızlığı paylaşarak yapılan hatalardan ders çıkarma katılımcıların sergiledikleri liderlik tarzını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda “*Katılımcı Liderlik*” kategorisine ulaşılmıştır.

S5K2 Cevapları:

Katılımcı1: *“...Ben kendimi hastanedeki başhekim olarak görüyorum. Herkesin kendi uzmanlık alanı ve uzmanlaşma seviyesi olup, onları yönlendirip takıldığı yerlerde destek olup ekibin oluşmasını sağlayan bir roldeyim. Benim ekibimdeki herkes kendi alanında uzman olarak benden daha iyi o işi bilmek zorunda. Onlar beni yönlendirmek zorunda; benim, takıldıkları yerde sorun olduğu yerde devreye girip onların önünü açmam lazım yoksa ben hem göz ameliyatı yapayım hem alçıya alayım kalp nakli yapayım vakit yetmez ve yapamazsınız da.”*

Katılımcı2: *“...Açıkçası bence lider kendi işini kendi yapmayan kişidir. Başkalarına neler yapması gerektiğini söyler. O sadece yönlendirir. Ben de böyle bir liderim. Şirketin vizyonunu gerçekleştirebilmek asıl amaç. Takım çalışmasına ihtiyaç var. Ben yaptım oldu gibi bir durum söz konusu değil.”*

Katılımcı4: *“...Stratejik kararların alınması ve yönetilmesinde dönüşümcü olmak zorundayım çünkü dijital dönüşüme liderlik ediyorum. Şirket içinde tüm dijital çalışmaların yayılmasından sorumluyum. Bütün dijital dönüşümü sağlayacak*

destekleyecek ekiplere öncülük ediyorum. Dolayısıyla dijitalleşme süreciyle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi için takım olarak neler yapılması gerektiğini ortaya koyuyorum. Kim neyden sorumlu kimin hangi işi yapması lazım yönlendirerek sonuçları gözlemliyorum.”

Katılımcılardan alınan cevaplar bir diğer liderlik tarzını ortaya çıkarmakta ve liderin sergilediği davranış üzerinde durulmaktadır. Liderin görevi takipçilerine hedefleri ve görevleri vermek, onların uzmanlıkları doğrultusunda işi bitirmelerini sağlamaktır. Lider bu bakış açısına göre işi yapmamakta, yaptırmakta; devreye girmesi için bir problemin olması, çözülemeyen bir sorunun olması gerekmektedir. Takipçilerine katkıyı da sunduğu geri bildirimler sayesinde sağlamaktadır. Benimsenen bu liderlik tarzında geri bildirim önemli bir koşulu oluşturmakta; diğer yandan liderin takdir ve ödüllendirme ile de takipçilerinin motivasyonunu sağladığı görülmektedir. Özellikle dikkat çeken noktalardan biri de ekip vurgusudur. ‘Ben yaptım, oldu.’ yaklaşımı yerine ekip çalışması ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda; takımların önem kazandığı, takımdaki her bir üyenin kendi alanında uzman olduğu ve liderin de takımın tökezlediği yerde devreye girdiği liderlik tarzı “*Etkileşimci Liderlik*” kategorisini ortaya çıkarmaktadır.

S5K3 Cevapları:

Katılımcı7: “...Ben açık fikirli bir insanım. Takipçilerim de beyaz yakalı mühendislerden oluşan kaprisli kişiler. Yönetmesi zor, memnun etmesi zor, tutması zor... Ben ekiplere her zaman geniş hareket alanı tanıyıp, önce güven esasına dayalı davranırım. Geniş yetkilerle, hareket alanıyla insanların kendilerini özgür hissedebileceği ortamlar oluştururum. Ben daha pandemi yokken uzaktan çalışma, esnek çalışma gibi birçok opsiyonu devreye alma gibi cesurca hamlelerde bulundum. Pandemiye ek dijital dönüşümün de neden olduğu karmaşada da çok önemli kararların altına imza atmak zorunda kaldım.”

Katılımcı9: “...Benim için konfor alanı önemli değil, yeni şeyler öğrenmek risk almak önemli. Bu açıdan karizmatik liderlik özelliklerine sahip olduğuma inanıyorum. Örneğin; iş yaptıracaksam mail atmam ben. Yüz yüze, bire bir takipçilerimle iletişim kurmalıyım. Genellikle insan kaynakları derler ama biz burada insan kıymetleri diyoruz. Her biri bir kıymet çünkü ve ben hepsini yakından tanıyorum. Ben nereye ekibim orayadır. Ayrıca yetenekler bir yere kadar önemlidir; karakter ise çok daha

kıymetli. Ben doğrusal bir insanım. Gri alanlara izin vermem. Çok netimdir. Ya hayır ya evettir. Ekibim de tıpkı benim gibidir.”

Katılımcıların sergiledikleri bir diğer liderlik tarzı karizmatik liderliktir. Takipçilerin; dijital dönüşüm gibi belirsizliklerin hâkim olduğu, karmaşanın yaşandığı süreçlerde aktif katılımlarını gerçekleştirmek, çözüm üretmelerini sağlamak, onları denenmemişi denemek noktasında harekete geçirmek karizmatik liderlik yaklaşımını ön plana taşımaktadır. Bu süreçte heyecan duygusunu canlı tutabilme, heyecanı desteklerken diğer yanda yolun nereye gittiğini de belirginleştirme, yoldaki riskleri ön görebilme, tehlikelerin de farkında olma önem arz etmektedir. Cesur kararların altına imza atan, farklı çözüm yolları üreten, sahip olduğu karakter ile kendisi nereye giderse gitsin takipçilerinin de peşinde gittiği, geleceği ön görerek radikal hamlelerde bulunan liderlik tarzı “*Karizmatik Liderlik*” kategorisini ortaya çıkartmaktadır.

Yukarıda değinilen liderlik tarzlarına ek olarak farklı liderlik tarzları da dile getirilmiştir. Ancak verilen cevaplar kategori oluşturmak için yeterli gelmemiştir. Dijital dönüşüm sürecinde liderin değişimin öncüsü olması gerektiğini vurgulayan bu sebeple dönüşümcü liderlik tarzını benimseyenler olduğu gibi; geleceğe yönelik kararlar alarak takipçilerini belirli hedefler doğrultusunda, ortak bir vizyon etrafında toplayarak vizyoner liderlik özellikleri sergileyen liderler de bulunmaktadır. Son olarak ortaya çıkan liderlik tarzı da durumsal liderliktir. Koşullara göre gerektiğinde lider olan gerektiğinde takım üyesi gibi davranan, süreç neyi ön plana çıkarıyorsa ona göre hareket eden liderler de işletmelerde görev almaktadır.

Katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde sergiledikleri liderlik tarzlarına dair genel görüşlerinden elde edilen; Katılımcı liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Karizmatik Liderlik kategorilerinden “**Liderlik Tarzı**” temasına ulaşılmıştır.

SORU5 (İkinci Kısım): “Dijital dönüşümün, sizin sergilemiş olduğunuz liderlik tarzına kazandırdıkları ve kaybettirdikleri nelerdir?”

S5K4 Cevapları:

Katılımcı2: “...Dijital dönüşüm içinde bence normal şartlarda hangi liderlik özellikleri varsa yine aynıları var. Hiçbir şey değişmedi bir şey kaybetmedi benliğinden. Lider yine lider. Yine takipçileri var. Yine yönlendiriyor. Belki farklı araçlar kullanıyor ama temelde yine lider liderliğini yapıyor.”

Katılımcı7: “...Dijital dönüşümün liderin tarzlarını davranışlarını çok temelden etkilediğini düşünüyorum.”

Katılımcı8: “...Liderlikte dijitalleşmenin doğru olduğuna inanmıyorum ben. Bence üstlenilen liderlik rolünde dijitalleşmeye yer yok. Yaptığımız her şey, kullandığımız araçlar dijital ama biz değiliz.”

Katılımcı16: “...Ben dijital dönüşümle değişen bir şey olduğunu düşünmüyorum. Dijital dönüşümü yönetme anlamında dijital araçları kullanıyorum ama yine aynı liderlik yaklaşımı söz konusu.”

Dijital dönüşümden geçerken yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarında ne gibi değişimler yaşandığı sorusuna verilen cevaplar yukarıda ki gibi şekillenmektedir. Dijital dönüşümde olsa liderin yine aynı lider olduğu, liderlik tarzından ziyade kullanılan araçlarda dijitalleşmeye gidildiği; liderin yine takipçilerinin olduğu, onları etkilemeye ve yönlendirmeye devam ettiği dile getirilmektedir. Yoğun teknoloji kullanımı ve dijitalizasyon lideri lider yapan temel özelliklerde net bir değişim ortaya koymazken lider üstlendiği rolü yine yerine getirmeye devam etmektedir ancak yararlandığı araçlarda güncellemeye giderek dijital dönüşüm sürecine ayak uydurmaktadır. Alınan cevaplar doğrultusunda “Değişen Araçlar” kategorisine ulaşılmıştır.

S5K5 Cevapları:

Katılımcı3: “...İlk söyleyebileceğim şey adaptasyon, çeviklik kazandırdı. Çünkü klasik liderlik anlayışı dijital dönüşüm için gerekli olan şartlara cevap vermiyor. Bu kadar çevik bu kadar adapte bu kadar hızlı, ürün üretmeye odaklı bir yaklaşım yok çünkü. Hızlı karar vermek artık çok önemli. Doğru karar verdiğimizden de emin olmalıyız.”

Katılımcı4: “...İlk olarak dijital bir bakış açısı sağladı. Liderlikte de agile(çevik) koçluk gibi agile tarafa yöneldik, o kaslarımız gelişti.”

Katılımcı11: “...Liderlik yaptığım ortam dijital bir ortam ve insanlarda çok kıymetli pahalı da bir kaynak olduğu için yönetim tarzınızı da ona göre değiştirmeniz gerekiyor. Çok farklı iş kolları uzmanlık alanları yetkinlikler ortaya çıktı. Bu süreci o klasik anlayışla yönetmek mümkün değil.”

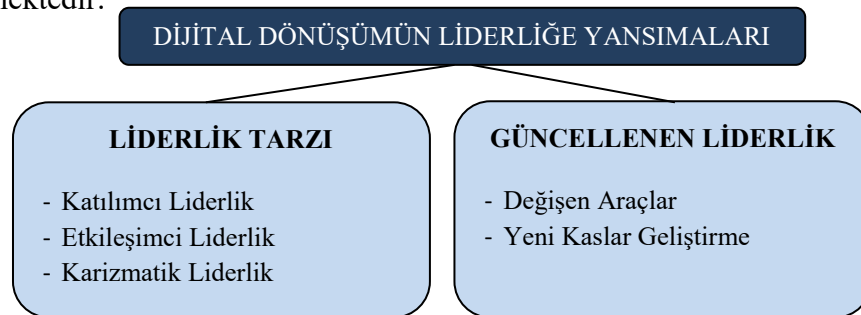
Katılımcı13: “...Dijital dönüşüm veri veya sonuç sağlayarak bir takım tahminlerde bulunarak liderin daha kolay öngörülerde bulunmasını daha isabetli kararlar almasını sağlar.”

Katılımcı17: “...Farklı bakış açıları kazandırıyor dijital dönüşüm. Neyi daha iyi yapabileceğinizi sorguluyorsunuz. Başarısızlıktan korkmama, cesaretlenme gibi avantajları oluyor.”

Dijital dönüşümle liderlik tarzında bir değişim yaşanmadığı katılımcılar tarafından bir önceki kategoride dile getirilmiş olsa da bu sürecin birtakım yeni yetkinlikler gerektirdiği de özellikle vurgulanmaktadır. Yaşanan dijital çağda dijital süreçlere aşina, dijitalleşme kavramlarına hâkim olarak yetişen yeni nesil artık işletmelerde de rol üstlenmeye başlamaktadır; dolayısıyla eski tarz, klasik liderlik anlayışı yeni nesil için geçerli olmamakta, onları motive edecek farklı yolların bulunması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar tarafından “Z kuşağından X kuşağının davranışsal yetkinliklerini bekliyoruz ve sonra da z kuşağı böyle diye şikayet ediyoruz.” şeklinde dile getirilen durum, yaşanması gereken yaklaşım değişimini gözler önüne sermektedir. Bu durumun üstesinden gelebilmek için katılımcılar liderin farklı perspektiflere sahip olması ve dijital bakış açısı geliştirmesi gerektiğini dile getirmektedirler. Diğer yandan dijital dönüşümün süreklilik gerektiren bir süreç olmasından dolayı liderin güncel kalabilmesi, değişimlere hızla adaptasyon sağlaması ve katılımcılar tarafından sıkça değinilen çevikliğe ulaşması da bu süreçte aranan yeni özellikler arasında yerini almaktadır. Alınan cevaplar doğrultusunda “Yeni Kaslar Geliştirme” kategorisine ulaşılmıştır.

Dijital dönüşümle beraber liderlik sürecinde yaşanan değişimlere dair katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda elde edilen; Değişen Araçlar ve Yeni Kaslar Geliştirme kategorilerinden “**Güncellenen Liderlik**” temasına ulaşılmıştır.

Yöneltelen sorular ve alınan cevaplar eşliğinde Dijital Dönüşümün Liderliğe Yansımaları başlığı altında elde edilen kategoriler ve temalar aşağıdaki Şekil 4.4’te gösterilmektedir:



Şekil 4.4. Dijital dönüşümde liderlik ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.

SORU5: “Dijital dönüşüm süreci liderin iletişim tarzını sizce nasıl etkilemektedir?”

S5K6 Cevapları:

Katılımcı5: “...Liderlik sürecinde iletişim çok hızlı hale geldi. Eskiden iç yazışmalar elle yapılırdı, şuan sadece Whatsup, Wechat, Telegram gibi uygulamalarla anlık olarak iletişim sağlayabilir hale geldik.”

Katılımcı9: “...Gerek olduğu takdirde uzaktan iletişim kurabiliyoruz online toplantılar yapabiliyoruz.”

Katılımcı10: “...İletişim tarzı değişmez aslında değişen iletişimde kullanılan araçlardır.”

Katılımcı11: “...İletişimde kullanılan araçlar değişti tabi ki. Artık dijital birçok uygulama var; hızlı ve anlık iletişim kurduğumuz.”

Dijital dönüşümde liderin iletişim tarzına dair katılımcılardan alınan cevaplar; iletişim tarzında herhangi bir değişimin yaşanmadığını ancak kullanılan araçlarda bir güncellemeye gidildiğini göstermektedir. Kullanılan Whatsup, WeChat, Telegram gibi dijital araçlar sayesinde manuel yöntemlerle kaybedilen zamanların yerine iletişim sürecinin hızlandığı, pandemi gibi bir süreç yaşanmışken uzaktan iletişime ayrıca anlık iletişime de bu uygulamaların olanak tanıdığı dile getirilmektedir. Bu doğrultuda ulaşılan kategori “Hızlı ve Kolay İletişim”dir.

S5K7 Cevapları:

Katılımcı10: “...Bir şeye ihtiyaç duyduklarında danışmak istediklerinde bana rahatlıkla ulaşabilirler.”

Katılımcı11: “...Ekibimle bir araya geliriz konuşuruz. İstedikleri zaman bana ulaşabilirler.”

Katılımcı13: “...İletişim açısından ben telefonun daima arkasındayım istediğiniz zaman bana ulaşabilirsiniz durumunu gerçekten yapmaya çalışan bir liderim. Her iletişim kanalından ulaşılacak isterim. İletişim kanallarının açık olması demek size her türlü bilginin gelmesi demek.”

Katılımcı15: “...Rahat bir iletişim, ulaşılabilme dijital dönüşüm sürecinde lider için önemli noktalardır.”

Dijital dönüşüm sürecinde iletişimde kullanılan araçlarda değişim yaşandığı bir önceki kategoride dile getirilmişti. Dijital iletişim araçları katılımcılara göre; kullanıcılara uzaktan iletişime, anlık mesajlaşmaya ve hızlı iletişim kurmaya imkân sağlamaktadır.

Koşulların bu yönde değişmesiyle de katılımcılar liderin ulaşılabilir olmasına da önem atfetmektedir. Ulaşılan hızın sekteye uğramaması için liderin takipçileriyle belli bir hiyerarşik ya da prosedürel süreç işletilmeden iletişim kurması gerekmektedir. Liderin her an ulaşılabilir olması, kapısının herkese açık olması, aracısız ulaşılabilme dijital dönüşüm sürecinde ön plana çıkan iletişim gereklilikleri olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda kategori “*Ulaşılabilirlik*” olarak belirlenmiştir.

S5K8 Cevapları:

Katılımcı1: “...Yüz yüze iletişim her zaman daha iyi ve sağlıklı. Ama yeri geliyor maille iletişim kuruluyor bu da çatışmalara yol açabiliyor.”

Katılımcı3: “...Çünkü dijitalde temas kursak da her zaman yeterli olmuyor. Fiziksel frekansımızı korumaya çalışıyoruz. Bu frekansta da iş konuşmuyoruz açıkçası. Daha çok sosyal ve paylaşım amaçlı bir araya geliyoruz. Birlikte vakit geçirmek amaç, beraber etkinliklere katılıyoruz.”

Katılımcı9: “...Ben sürekli fiziksel temas halindeyim ama gerek olduğu takdirde de uzaktan iletişim kurabiliyoruz online toplantılar yapabiliyoruz.”

Katılımcı17: “...Uzaktan çalışmada başlarda iletişimde zorlandık. Yüz yüze konuşmanın getirdiği etkiler farklı ve online yapıldığında verimi düşük oluyor. Yüz yüze görüşmelere fiziksel toplantılara hala ihtiyaç var.”

Dijital dönüşümle beraber liderin iletişimde kullanıldığı araçlarda yaşanan evrim, dijital iletişim araçlarının çok daha fazla kullanılıyor olması, liderin yüz yüze iletişim kurmasının önemini de azaltmadığı katılımcılardan alınan cevaplarda görülmektedir. Gerek duyulduğu takdirde uzaktan iletişim de kurulacaktır, dijital iletişim araçlarından da yararlanılacaktır ancak yüz yüze iletişim de mutlaka süreçte kendine yer bulmalıdır. Fiziksel temasın katılımcılar tarafından vazgeçilmez olarak görülmesinin nedeni ise; uzaktan iletişimin yetersiz kalması, veriminin düşük olmasıdır. Bu sebeple liderlik sürecinde fiziksel temasın yer aldığı iletişim süreci önemle vurgulanmaktadır. Alınan cevaplar eşliğinde ulaşılan kategori “*Yüz Yüze İletişim*”dir.

Katılımcıların liderin iletişim sürecine dair verdikleri cevaplar doğrultusunda belirlenen; Hızlı ve Kolay İletişim, Ulaşılabilirlik ve Yüz Yüze İletişim kategorilerinden “**Liderin İletişim Tarzı**” temasına ulaşılmıştır.

SORU5: “Dijital dönüşüm süreci liderin motivasyon tarzını sizce nasıl etkilemektedir?”

S5K9 Cevapları:

Katılımcı3: “...Yeni başlayan çok arkadaşımız var. Bu arkadaşların görünür olması için özen gösteririm.”

Katılımcı8: “...Ayağa kalk ve alkışla, onu onure et motivasyon kaynağı budur.”

Katılımcı10: “...Onlara bazı agile(çevik) başarılar sağlayıp, onları takdir etmek gerçekten motivasyon sağlıyor”

Katılımcı13: “...İlk olarak hedeflerini veririm. Fırsat buldukça geri bildirim veririm. Motivasyonda geri bildirim veriyor olmak çok önemli.”

Katılımcı17: “...Motivasyonda iletişim önemli, takdir teşekkür, başarıyı görünür kılma. Hata yapabilirler bunun farkındalar. Cesaret vermeye çalışırım. Şirket hedeflerine katkı sağladıklarında görünür olacaklarını dile getirme önemlidir.”

Liderlerin dijital dönüşüm sürecinde takipçilerinin motivasyonu için başvurduğu çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunların başında da yapılan işi, başarıyı hatta kimi zaman başarısızlığı, katkıyı dile getirmek yer alırken; özellikle yeni işe başlayanların fark edilebilirliğini arttırmak da motivasyonları için gerekli görülmektedir. Diğer yandan dijital dönüşümün bir ekip işi olduğu daha önceki kategorilerde katılımcılar tarafından dile getirilmişti. Bu ekip işinde kimin sürece ne kadar katkısının olduğunun vurgulanması, alkışlanmaları, takdir edilmeleri; başarısızlığın da paylaşılarak hatalardan ders çıkarılması için kişilerin cesaretlendirilmeleri; süreç içerisindeki katkılara dair ya da eksik yanlarına dair geri bildirimlerin verilmesi motivasyonu sağlamada “Görünür Kılma” kategorisini ortaya çıkarmaktadır.

S5K10 Cevapları:

Katılımcı6: “...Motivasyon kaynaklarımız var, en son sahada kullanılması için kişiye özel mataralar yaptırdık mesela. Doğum günü izinleri, özel hediye çekleri var.”

Katılımcı9: “...Motivasyonu sağlamak için birebirde sürekli temas halinde olmayı seviyorum. Özel hayatlarına da bir miktar dokunmayı da seviyorum. Bireysel destek veriyorum.”

Katılımcı10: “...Birçok şey tabi ki motivasyon kaynağı. Sosyal imkânlar, aktiviteler, takımca çalışabilmeleri için imkânlar sağlıyoruz. Maddi imkânlarla destekliyoruz.”

Katılımcı11: “...Yeni teknoloji için de eğitimler vermek, çalışanlara konfor alanları sunmamız, bazı konularda özgürlükler tanımamız gerekiyor.”

Liderin motivasyon sağlamada tercih ettiği bir diğer yöntem de bireysel destektir. Çalışanlar için kişiye özel uygulamalar yapmak, özel günlerini unutmamak, çeşitli

hediyelerle kişilerin kendilerini özel hissetmelerini sağlamak bu süreçte başvuru yollarından biridir. Diğer yandan liderin takipçileriyle birebir diyaloglar eşliğinde onların özel hayatlarına dokunması da motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Yine bireysel destek sunma adına liderin takipçilerinin eksik yönlerine katkı sağlayacak eğitimler sunması, ardından kişinin gelişimini takip etmesi, gerektiği yerde maddi imkânlarla desteklemesi, onlara özgürlük alanları sunması da tercih edilen yöntemler arasında sayılmaktadır. Bu doğrultuda ortaya “*Bireysel Destek*” kategorisi çıkmıştır.

S5K11 Cevapları:

Katılımcı5: “...*Hem motivasyon hem de sahiplenme anlamında bir duyuya değil, birkaç duyuya hitap etmemiz gerekiyor ki; ekipte istenilen etkiyi oluşturabilelim. Duyu sayısını arttırabilmek önemli.*”

Katılımcı6: “...*Sistemleri kullanan, süreçler içerisinde bizzat yer alanlar fikir üretiyor zaten. Bu aidiyet duygusu da oluşturduğu için katkı da sağlıyor.*”

Katılımcı12: “...*Sürekli yeni bir şey vermek, yeni bir şey sahaya sürmek, şirketin inovatif bir şirket olduğunu gösterir.*”

Katılımcı15: “...*Heyecan duygusunu uyandırmalısın. Kaynak sun engelleri kaldır iyi bir ekip kur ve yapmalarını izle.*”

Katılımcı16: “...*Asıl mesele bence güven. Bir takımı alıp bir tarafa götürecekseniz pozisyon gücünü kullanmadan bu işi yaparsanız o zaman o takımın size güvenmesi gerekiyor. İki noktada güven gerekli birincisi karaktere güven ikincisi yetkinliğe güven.*”

Dijital dönüşüm gibi içinde birçok zorluklar barındıran süreçte liderin takipçilerinin motivasyonunu canlı tutmak için çeşitli yöntemlere başvurusu gerekmektedir. Katılımcılar tarafından vurgulanan duygu sayısını artırma ile kişilerin sahiplenme, motivasyon gibi birçok duyusuna hitap edilebilmektedir. Dijital dönüşümün bütünsel bir değişimi kapsamı, kişilerin sürece katkısını arttırmakta sonuç olarak da dijital dönüşümü benimseme ve sahiplenme olarak geri dönmektedir. Diğer yandan çalışılan ortamı eğlenceli hale getirmek, sıkıcı olmaktan, stres ve sıkıntı kaynağı olmaktan kurtarmak böylelikle kişilerin özgürlük alanlarına da vurgu yapmak motivasyonu etkileyen unsurlardandır. Sunulan eğlenceli ortamda heyecan duygusunu tetikleyebilen, onlara etki oluşturabilecek başarı hikayeleri anlatan, ama bu hikayelerin altını hem karakteriyle hem de sahip olduğu yetkinlikler ile doldurarak takipçilerinin güvenliğini

kazanan liderler motivasyonu da canlı tutabilmektedirler. Alınan cevaplar eşliğinde “*Duyuları Harekete Geçirme*” kategorisine ulaşılmıştır.

S5K12 Cevapları:

Katılımcı1: “...Çok farklı bir jenerasyon, onları dinlemek çok önemli. Onları motive eden koşulları bulmak önemli.”

Katılımcı5: “...Katılımcı olmaları aynı zamanda motivasyon da sağlıyor.”

Katılımcı6: “...Farklı noktalardan farklı notalardan gelen görüşleri dinleyebilmek en önemli meziyet bence.”

Katılımcı7: “...Geniş yetkilerle, hareket alanıyla insanların kendilerini özgür hissedebileceği ortamlar oluşturdum.”

Katılımcı14: “...Motivasyonda onların arkalarında durduğumu bilmeleri önemli. Ne olursa olsun onları desteklerim.”

Dijital dönüşümde liderin motivasyon sağlamak adına başvurduğu bir diğer yöntemde farklı fikirlere açık olmadır. Değişim ve dönüşümün yaşandığı süreçte liderin takipçilerini sürece katkı sağlayabilmeleri için desteklemesi, düşüncelerini özgürce dile getirebilmeleri için onlara uygun bir ortam sunması gerekmektedir. Özgürce hareket edilebilen ve özgürce düşüncelerin sunulabildiği böyle bir ortamda lider de takipçilerinin arkasında durmalı ve onları desteklemelidir ki motive olabilsinler. Diğer yandan yeni neslin istek ve ihtiyaçlarının farklı olması, motivasyon koşullarını da farklılaştırmaktadır. Bu yüzden liderin o etken koşulları bulabilmesi için dinleyici rolüne bürünmesi farklı sesleri de duyabilmesi gerekmektedir. Ayrıca takipçilerin sürece dâhil edilmesi, katılımcı olmalarının sağlanması, karar almada onlara da sorumluluk verilmesi motivasyonu tetikleyen unsurlar arasında görülmektedir. Nihayetinde katılımcılar tarafından liderin hitap ettiği takipçilerinin her birinin düşüncelerini duyması, onları dikkate alması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu doğrultuda ulaşılan kategori “*Farklı Notaları Duyma*” dır.

Dönüşüm sürecinde katılımcıların motivasyon sağlamada baş vurdukları yöntemlere dair görüşlerinden elde edilen; Görünür Kılma, Bireysel Destek, Duyuları Harekete Geçirme ve Farklı Notaları Duyma kategorilerinden “**Liderin Motivasyon Tarzı**” temasına ulaşılmıştır.

SORU5: “Dijital dönüşüm süreci liderin katılım sağlama tarzını sizce nasıl etkilemektedir?”

S5K13 Cevapları:

Katılımcı3: “...Gündemimiz olan konularla ilgili ekip arkadaşlarımın görüşlerini alırım ama karar noktasına geldiğimizde kesinlikle ortak karar veririz. Hatta mümkünse onların inisiyatif alması, onların karar vermesine çok dikkat ederim. Alınan karar sonrasında da sonuç neyse onu da paylaşıyorum. Bir başarısızlık da çıkabilir başarı da. Bununla ilgili ekibimizde bir programımız var. İz bırakanlar ve köz bırakanlar diye. İz bırakanlar başarılı olduğumuz işleri anlatıyor. En az bir tane de köz bırakan hikayesi anlatmaya da çalışırız ki başarısızlığımızdan da ne öğrendiğimizi görebilelim.”

Katılımcı5: “...Eskiden çok baskıcı bir yönetim anlayışı vardı. Bu baskıcı yönetim anlayışı şundan dolayıydı; üst yönetim her şeyi bilir, ne derse doğru söyler, o yüzden itaat etmemiz gerekiyor gibi bir anlayış hâkimdi. Şuan jenerasyon gereği öyle bir şey yapmak imkânsız. Tersini yaptığımızda da inanılmaz verim alıyoruz. Daha yeni mezun olan arkadaşlarımız var. 5 yıl sonra benim koltuğumda oturabilecek bilgiye sahip olabilecek. Katılımcı olmaları bu yüzden hem onların hem de benim avantajıma. Eskiden katılımcılık yoktu emir komuta zinciri vardı. Şimdi %100 işi yapanlarla yönetenler aynı koltukta oturuyor diyebilirim.”

Katılımcı6: “...Kararların çıkış noktası bizde en alttaki ekipler oluyor. Yönetici değil çalışan fikirlerini sunuyor. Sistemleri kullanan, süreçler içerisinde bizzat yer alanlar fikir üretiyor zaten. En alttan da en üstten de gelebilir. Lider dinleyip, ben karar veririm ben ne dersem o olur düşüncesinden sıyrılıp gelen fikirleri anlamlandırmalı.”

Dijital dönüşüm sürecinde liderin katılım sağlama tarzında katılımcılardan ortak bir görüş gelmiştir. Soruya cevap veren tüm katılımcılar karar almada takipçilerinin katılımını desteklemektedirler. Liderlerin ortak sergiledikleri davranış; takipçilerinin görüşlerini alma, onlara inisiyatif verme, ortak bir karara imza atma, süreçte beraber akıl yürütme ve sonucunda da başarı ya da başarısızlık her ne elde edildiyse paylaşma şeklinde gerçekleşmektedir. Dönüşüm sürecinin takım işi olmasından dolayı, liderin takımlara kulak vermesi gerekmekte; her bir çalışanın kendi fikrini sunması ve kararlara katılımı için teşvik etmesi, eleştirmeden herkesin bir değer oluşturabilmesi için destek sunması beklenmektedir. Diğer yandan artık eski tip baskıcı yönetim anlayışının son bulduğu, kararların yukarıdan geldiği, ne denirse itaat edilmesi gerektiği düşüncesinin geçerliliğinin kalmadığı da dile getirilmektedir. Dijital dönüşümde artık yeni nesil için; otonom ekipler şeklinde kendi kendine karar verebilen, süreçte bizzat yer alanların fikir üretebildiği böylece katılım ile motivasyonun da arttırıldığı süreçlerin daha verimli

sonuçlar verdiği de katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde çok çeşitli kaynaklardan yoğun bir bilgi akışı vardır. Dolayısıyla bugün işletmede işe başlayan biri çok kısa sürede uzman birinin bilgi düzeyine ulaşabilecek seviyeye gelebilmekte aradaki uçurum kısa sürede kapanabilmektedir. O halde kişileri sürece katmak işi yaptırmanın da en kolay yolu olarak tanımlanmaktadır. Alınan cevaplar eşliğinde ulaşılan kategori “İşi Yapanlarla Yönetenler Aynı Koltukta” şeklindedir.

Katılımcıların, süreçte takipçilerinin kararlara katılımı ile ilgili genel görüşleri doğrultusunda elde edilen; İşi Yapanlarla Yönetenler Aynı Koltukta kategorisi ile “**Liderin Etkileşim Biçimi**” temasına ulaşılmıştır.

SORU5: “Dijital dönüşüm sürecinde liderin ön plana çıkan yetenekleri sizce nelerdir?”

S5K14 Cevapları:

Katılımcı4: “...Hayatımıza çok fazla veri girmeye başladı. Özellikle bu noktada kendimizi geliştirmemiz önemli. Dijital bir müfredatımız var bizim. Veri analitiği, datayı okuma, analiz etme, anlamlandırma gibi farklı farklı eğitimlerimiz var. Tüm liderler bu eğitimi tamamladı. Endüstri 4.0 nedir. IOT nedir, nelere diyoruz bunları anlamak, anlamlandırmak önemli lider için.”

Katılımcı9: “...Liderin dijital terminolojiye hâkim olması, dijitalleşmeyle ilgili analiz yapabilmesi lazım.”

Katılımcı10: “...Diğer yandan dijital okuryazarlık olmalı.”

Katılımcı11: “...Her zaman çok farklı teknolojilere sahip olmanız ve bu teknolojiler hakkında yeterli bilgiye sahip olmanız gerekir.”

Katılımcı15: “...Bu süreçte veriyi kullanabilme, anlamlandırma, dijital araçların kullanma bilgisine sahip olma önemlidir.”

Dijital dönüşümün liderlere birtakım yeni kaslar kazandırdığı daha önceki kategorilerde dile getirilmişti. Burada liderin dijital dönüşüm sürecinde ön plana çıkan temel yeteneklerinden bahsedilmektedir. Özellikle değinilen nokta liderin dijital dönüşüm terminolojisine hâkim olmasıdır. Dönüşüme öncülük edecek olan liderin; süreci takipçilerine anlatabilmesi, gerektiğinde çözüm üretebilmesi, soru işaretlerini giderebilmesi için ilk önce kendisini bu konuda geliştirebilmesi ve eğitimler alması gerektiği vurgulanmaktadır. Süreçte yoğun bir şekilde akışta olan veriyi okuyabilme, anlamlandırabilme, kullanılan teknolojiler ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma liderde

aranan özellikler olmaktadır. Bu doğrultuda ortaya “*Dijital Okuryazarlık*” kategorisi çıkmıştır.

S5K15 Cevapları:

Katılımcı5: “...Eskiden sadece sözel araçlar kullanılıyordu. Şimdi görsel, işitsel farklı duyulara hitap eden araçlar kullanmak zorundayız.”

Katılımcı6: “...Dijital dönüşümde fikrin ne zaman nerden geleceği belli olmadığı için liderin dinlemesi bence ön önemli özelliktir.”

Katılımcı14: “...Yüzde yüz her fikir önemlidir durumu seslendirilmeli ve hayata geçirilmelidir bence. Ben de o güveni sağlayıp herkesin her konuda düşüncesini söylemesini sağlamaya çalışıyorum.”

Katılımcı16: “...Bu işin yapılabilirliğini, başarısını sınırlayacak şey liderin perspektifidir. Bunun için liderin açık fikirli olması çok önemli.”

Katılımcı17: “...Liderin en temel özelliği bence otonomi. Ekiplere yetki verme.

Daha önce motivasyon koşullarının sağlanmasında ortaya çıkan Farklı Notaları Duyma kategorisi, katılımcılar tarafından liderin ön plana çıkan özellikleri arasında değerlendirilmekte ve tekrar önem atfedilmektedir. Liderin takipçilerinden gelebilecek her türlü fikre açık olması, onları dinlemesi, herkesi özgürce ve rahatça fikrini dile getirmesi için desteklemesi kendisinden beklenen davranışlar arasındadır. Geniş bir perspektife sahip olmak, açık görüşlü olmak, takipçileri harekete geçirebilmek, düşüncelerini dile getirmelerini sağlamak için onların farklı duyularına hitap edebilmek dijital dönüşüm sürecinin gereklilikleri arasında sayılmaktadır. Bu doğrultuda “*Fikir Avcılığı*” kategorisine ulaşılmıştır.

S5K16 Cevapları:

Katılımcı9: “...Liderlik yapmak ve yol göstermek istiyorsanız daima trendleri yeni teknolojileri takip etmelisiniz ama mutlaka iyi örnekleri takip etmelisiniz. Sürekli olarak kendinizi beslemelisiniz.”

Katılımcı10: “...Liderin ön plana çıkan temel yetenekleri ilk olarak bence değişime karşı durmamaktır. Değişime açık olmalı.”

Katılımcı11: “...Bu süreçte liderin sürekli olarak kendisini yenilemesi gerekiyor.”

Katılımcı13: “...Liderin kendisi değişimin öncüsüdür, değişime liderlik eder. Değişim için yol gösterir.”

Katılımcı14: “...Liderin yeniliklere açık olması çok önemli, yeni şeylere hızla adapte olmalı, meraklı olmalı.”

Dijital dönüşüm süreci başlı başına bir değişimi yansıtmaktadır. Üst yönetimden alt kademe çalışanlara kadar zihinsel bir dönüşümün gerekliliği katılımcılar tarafından da vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda en çok dile getirilen, üzerinde durulan özellik liderin değişime açık olmasıdır. Bu süreçte önderlik yapacak olmasından dolayı liderin ilk önce kendisini dönüştürmesi; sürekli güncel kalması bunun için de yeniliklerin takipçisi olması, trendleri takip etmesi, dinamik bir liderlik sergilemesi gerekmektedir. Zihinsel olarak yeni fikirlere açık olma, geniş bir perspektif yakalama, hızla ve çevik bir şekilde adaptasyon sağlama sürecin gereklilikleri arasında yer almaktadır. Cevaplar eşlinde “Değişime Açık Olma” kategorisine ulaşılmıştır.

S5K17 Cevapları:

Katılımcı5: “...Geleceği tahminlemeye başlamamız gerekiyor. Ama ne kadar fazla dijital dünyanın içine girersek o kadar tahminlememizin daha iyi olacağını söyleyebilirim.”

Katılımcı6: “...Artık olay var olan durumu anlamayı geçerek ileriye yönelik karar vermeyi zorunlu kılıyor. Bugün zaten kurtarılıyor önemli olan gelecekte bizi ne beklediğini ön görebilmek ona göre yola çıkmak ve ekibi yönlendirmek.”

Katılımcı13: “...Dijital dönüşüm veri veya sonuç sağlayarak bir takım tahminlerde bulunarak liderin daha kolay öngörülerde bulunmasını, daha isabetli kararlar almasını sağlar.”

Son olarak dile getirilen liderin ön plana çıkan özelliği öngörüdür. Geleceğin belirsizliklerle dolu olması liderin tahminleme, geleceğe yönelik karar alabilme yeteneğinin önemini de gün yüzüne çıkarmaktadır. Katılımcılara göre lider dijitalleşmeden ne kadar yararlanırsa geleceğe yönelik aldığı kararlar da o kadar isabetli olacaktır. Çünkü dijital dönüşümle beraber artan veri girişi, karar destek sistemlerinin desteklenmesi lidere avantaj sağlamakta; ön görülerinin doğru çıkmasına olanak vermektedir. Diğer yandan dijital dönüşümün işletmede neden olabileceği etkiyi, ortaya çıkabilecek kültürel sonuçları da okuyabilmesi liderin üzerine düşen sorumluluklardan sayılmaktadır. Bu doğrultuda bu kategoriye “Dijital Dünya Öngörüsü” ismi verilmiştir.

Katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde liderin ön plana çıkan yetenekleri konusunda dile getirdikleri görüşleri doğrultusunda elde edilen; Dijital Okuryazarlık, Fikir Avcılığı,

Değişime Açık Olma ve Dijital Dünya Öngörüsü kategorilerinden “**Liderlik Yetenekleri**” temasına ulaşılmıştır.

Yöneltilen sorular ve alınan cevaplar eşliğinde Dijital Dönüşümde Liderlik Süreci başlığı altında elde edilen kategoriler ve temalar aşağıdaki Şekil 4.5’te gösterilmektedir:



Şekil 4.5. Dijital dönüşümde liderlik süreci ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.

4.4. Dijital Dönüşümde Organizasyonel Yapı Bulguları

SORU6: “Dijital dönüşümle beraber organizasyonel yapınızda hangi değişimler ortaya çıktı?”

S6K1 Cevapları:

Katılımcı1: “...Dijital dönüşümün ortaya çıkardığı standartlaşmayla beraber artık süreçler kişiden bağımsız bir duruma geldi. Takım oyunu mu oynayacaksınız yoksa ferdi mi oynayacaksınız? asıl soru bu.”

Katılımcı5: “...Klasik IT'den ziyade dijital dönüşüm ekipleri oluşturuldu.”

Katılımcı12: “...Yeni bir departman kuruldu. Sonradan iyi işler yaptığımız ve bunun da dijital dönüşümle bağlantılı olduğu görülünce bir müdürlük haline getirildi.”

Katılımcı15: “...Yeni konumlandırma, yeni birimler, yeni ekipler ortaya çıktı.”

Katılımcı17: “...Özellikle ekipler büyütüldü. Yeni birimler kuruldu.”

Dijital dönüşümle beraber organizasyonel yapıda meydana gelen değişimlerin ne olduğuna dair alınan cevapların başında, organizasyonlarda yeni departmanların kurulması ve yeni ekiplerin oluşturulması gelmektedir. Dijital dönüşümün başlı başına büyük bir proje olması, işletmenin her bir hücresini kapsıyor olması sebebiyle yapılarda

bu projeye has departmanlar ve ekipler ortaya çıktığı dile getirilmektedir. Yeni departmanların kurulmasının yanı sıra katılımcılar departmanlar arası bağlantının da arttığını dile getirerek takım oyununa atıf yapmakta; ayrı ayrı işleyen, sınırları keskin hatlarla çizilmiş hiçbir sürecin artık dijital dönüşümde hayat bulamayacağını dile getirmektedirler. Kimi işletmelerde IT departmanlarının altında özel dijital dönüşüm ekipleri kurulurken; kimi işletmelerde de IT'den ayrılarak yeni bir dijital dönüşüm departmanı kurulmaktadır. Alınan cevaplar eşliğinde ulaşılan kategori “*Dijital Departmanlaşma*” dır.

S6K2 Cevapları:

Katılımcı3: “...*Dijital dönüşümle beraber organizasyonumuzda yeni roller, iş yapış şekiller ortaya çıktı. Mevcut role ek bir takım yetkinlikler gelmeye başladı. Biz şunu yaptık: özellikle dijital yetkinliği olan bu alanda kendini geliştirmek ve programlara dâhil olmak isteyen arkadaşlara mevcut rollerine ek roller atadık.*”

Katılımcı5: “...*Digital Officer diye bir genel müdür yardımcılığı konumu ortaya çıktı. Öncesinde böyle bir konum yoktu.*”

Katılımcı14: “...*Yeni bir kavram ortaya çıktı CTO. Dijitalleşme için hangi alanlara ihtiyaç duyulduğu araştırıldı. Teknoloji ile ilgili yeni bir hat açıldı şirketlerde. Teknoloji artık apayrı bir line olarak tüm şirketlere geliyor.*”

Katılımcı16: “...*Fonksiyonlara doğru bir sorumluluk aktarımı oldu. Çok büyük bir değişiklik yok. Farklı sorumluluklar roller ortaya çıktı. Data engineer gibi agile koç gibi.*”

Yeni departmanların yeni ekiplerin kurulmasının yanı sıra katılımcıların bazılarında farklı cevaplar da alınmıştır. Dijital dönüşüm süreci nasıl ki ayrı bir ekip ayrı bir departman gerektiriyorsa; kurulan bu yeni yapıda yeni roller ve yetkinlikler ihtiyacı da ortaya çıkmaktadır. Data Engineer, Agile Koç, CTO, Digital Officer gibi işletmelerde artık yeni unvanlar da kullanılmaktadır. Diğer yandan mevcut işgücünde dijital yatkınlığa ve yeteneklere sahip kişilere de mevcut rollerine ek olarak yeni sorumluluklar da tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda bu kategori “*Yeni Roller-Yeni Yetkinlikler*” şeklinde tanımlanmıştır.

S6K3 Cevapları:

Katılımcı2: “...*Dijital dönüşümden sonra artık tek tip süreçler hâkim. Standartlaşma tabi ki bu.*”

Katılımcı4: “...Daha hızlı aksiyon alabildiğimiz bir proje yönetimi anlayışına geçiş yaptık. Çok daha esnek bir yapıdayız.”

Katılımcı7: “...Agile gündemde yokken float organizasyon vardı bir yöneticiye 100 kişi filan düşüyordu. Bir kişinin bu kadar insanı yönetmesi çok zor tabi ki. Mecburen herkes kendi sorumluluğunu aldı, kendi işini kendi yönetmek zorunda kaldı. Bunu da başardık. Şimdi adı konmuş oldu. Agile diye.”

Katılımcı11: “...Süreçlerimizi önce analitik hale getirdik. Daha sonra yaygınlaştırmaya çalıştık.”

Katılımcı13: “...En önemlisi süreçler kişilerin inisiyatifinden çıktı. Sürecin kişiye bağlı olarak durması durumu ortadan kaldı. Her şey artık sistemler üzerinden ilerliyor. Sistemlere bağlıyız artık.”

İşletmelerde kurulan yeni departmanlar, ekipler; tanımlanan yeni roller, yetkinliklerden öte iş süreçlerinde de değişim yaşandığı katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Dijital dönüşümle beraber kullanılan otomasyon, süreçleri standartlaştırmaktadır. Diğer yandan çeviklik kavramı işletmelerde kendine çokça yer bulmaya başlarken; çevik bir yönetim anlayışının benimsendiği, süreçlerin daha analitik hale getirildiği hatta süreçlerin kişilerin tekelinden kurtarılarak kişiye bağımlılıktan sisteme bağımlılığına geçildiği de dile getirilmektedir. Bu doğrultuda ulaşılan kategori “Güncellenmiş İş Süreçleri”dir.

SORU6: “Dijital dönüşümün karar alma mekanizmalarına yansımalarından bahsedermisiniz?”

S6K4 Cevapları:

Katılımcı2: “...Ademi merkeziyetçi yapıda olduğumuzu söylesem yanlış olmaz. Yapılan bir projede acil bir karar alınması gerekiyorsa o konudan sorumlular bu kararı alabilirler.”

Katılımcı4: “...Karar alma yapılanmamızda, daha öncede dediğim gibi yapılan projeler için her departman ayrı ayrı kendi kararlarını alıyordu. Dijital dönüşümle beraber artık tüm şirketi ilgilendirdiği için satıştan tedarik zincirine finanstan operasyona herkesin katıldığı bir karar alınıyor.”

Katılımcı6: “...Kararların çıkış noktası bizde en alttaki ekipler oluyor. Yönetici değil çalışan fikirlerini sunuyor.”

Katılımcı7: “...Karar almaları için teşvik edebilmemiz arkadaşları dijital dönüşümün organizasyonu dönüştürmesiyle, agile olmasıyla gerçekleşti. Ama merkeziyetçi bir yapıyla yönetmeniz mümkün değil. Çünkü çok parçalı ve birbirinden farklı küçük iş alanlarına bölünmüş durumda.”

Dijital dönüşüm sürecinde alınan cevaplar göstermektedir ki yapılarda tercih edilen karar alma mekanizması çoğunlukla adem-i merkeziyetçi yapı olarak şekillenmekte ve bu mekanizmanın tercih edilmesinin altında yatan sebep dijital dönüşümle bağdaştırılmaktadır. Geçirilen dönüşüm süreci işletmelerde yeni bir kavram olan çevik bakış açısını ve çevik yönetimi ortaya çıkartmakta; çevik hareket etme hızlı karar verme zorunluluğu da işletmelerde kararlara katılımı gerekli kılmaktadır. Tepeden kararların indiği merkeziyetçi yapılardan adem-i merkeziyetçi yapılara geçilmekte böylece işi bizzat yapanın fikir ürettiği, alt kademinin kararlara katılımının sağlandığı bir yönetim anlayışı gerçekleşmektedir. Ayrıca dijital dönüşümle departmanlar arası sınırların ortadan kalkması, birbirine bağlı entegre şekilde çalışan bir yapının ortaya çıkması sonucunda da hiyerarşik bariyerler ortadan kalkmakta herkesin fikrini ortaya atarak tartışabildiği ortamlara kavuşulmaktadır. Bu doğrultuda kategori “*Katılımcı Mekanizma*” şeklinde oluşturulmuştur.

SORU6: “Dijital dönüşüm sürecindeki hiyerarşik yapınızdan bahseder misiniz?”

S6K5 Cevapları:

Katılımcı1: “...Net bir dikey yapıya sahibiz.”

Katılımcı4: “...Hiyerarşik bir yapımız var evet. Dikey bir yapıdayız. Tanımlanmış üst yönetim kadroları ve altlarında ilgili departmanlar yer alıyor.”

Katılımcı5: “...Dikey bir hiyerarşik yapımız var ama yataya doğru geçiş yapmaya da çalışıyoruz.”

Katılımcı10: “...Dikey bir yapıdayız diyebilirim.”

Katılımcı12: “...Dikey bir yapımız var.”

Katılımcı13: “...Dikey diyebiliriz. Yatay bir yapı çok yok.”

Katılımcı14: “...Dikey yapıdayız.”

Katılımcı15: “...Dikeye daha yakınız. 10 sene öncesine göre ama yatayız.”

Katılımcılardan hiyerarşik yapıya dair alınan cevaplardan, genel olarak dikey bir yapının hâkim olduğu görülürken; yatay yapı, ya da dikeyden yataya geçiş sürecinde olma durumları da görülmektedir. Dijital dönüşümle ortaya çıkan departmanlar arası

entegrasyon ile dikey yapılanmanın azaldığı böylece yatay bir yapıya geçiş yapıldığı ya da hala daha yatay yapıya geçiş sürecinde olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Bu doğrultuda ortaya “*D→Y, Yatay ve Dikey*” kategorileri çıkmıştır.

SORU6: “Dijital dönüşüm sürecindeki formal yapınızdan bahseder misiniz?”

S6K6 Cevapları:

Katılımcı1: “...Dijital dönüşüm standardizasyona neden olduğu için formal yapı geçerliliğini koruyor. Esneklik sağlaması söz konusu değil. Esneklik toplamda baktığımızda firmayı zarara uğratabilir.”

Katılımcı5: “...Formal yapımız vardır. Prosedürlerimiz aşırı sağlamdır. Her yerde yazar. İş güvenliğinden tutunda tualetin kapısının nasıl kapanacağına dair prosedürlerimiz var. Bir Alman zihniyeti vardır. Dijital dönüşümde de bu kuralları ve prosedürleri uygulamaya devam ediyoruz.”

Katılımcı6: “...Kurallarımız nettir, tariflerimiz vardır uyulması gerekli. Kural setimizi dijital dönüşüm eşliğinde sürekli güncelleyerek ilerletiyoruz.”

Katılımcı12: “...Kural ve prosedürlerimiz var. Kuralları işletiriz. Çok büyük bir durum olması lazım ki kuralı esnetelim. Temelde prosedürler ve talimatlara ait formlarımız vardır ve iş akışlarımız bunların üzerinden ilerler.”

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin hangi tarz formal yapıya sahip olduklarına dair yöneltilen soruya verilen cevapların bir kısmı yukarıda görülmektedir. Azınlık da olsa bir kısım işletmelerde formal yapının işler halde olduğu dile getirilmektedir. Formal yapının tercih edilmesinin sebebi dijital dönüşümün süreçlerde ortaya çıkardığı değişim ve sonucunda ulaşılan standartlaşmadır. Süreçlerin net bir akışının olması, yapılacakların açık şekilde belirtiliyor olması katılımcılara göre yapıda esnekliğe imkân tanımamaktadır. Böylelikle de yapılarda alman zihniyetinin hâkim olduğu, her bir faaliyetin, işlemin kurallarla sabit kılındığı prosedürel süreçler ortaya çıkmaktadır. Kurallar ve prosedürler yazılı bir şekilde süreçte yer alırken, çeşitli güncellemelere de tabi tutulmaktadır. Ancak esnekliğin tanınabilmesi için de büyük bir sebep gerekmektedir. Bu cevaplar eşliğinde “*Artan Biçimselleşme*” kategorisine ulaşılmıştır.

S6K7 Cevapları:

Katılımcı4: “...Önceden waterfall denen metodolojiyi kullanıyorduk. Her şey yazılı çizili ve dokümanite edilmiş haldeydi. Şuan dediğim gibi agile bir anlayış hâkim olduğu için formal yapımızda bir esneklik yaşandığını söyleyebilirim.”

Katılımcı7: “...Kurallar ve prosedürler zaten işleri daha kolay yapmak için var. Eğer engel olarak önüne gelirse bu kurallar, onları nasıl esnetebilirim diye bakarım. Gelişimin önünde engelse ısrar edilmesinde, uzun süre tutulmasında sıkıntı var demektir. Güncellemeye tabi tutulmaları gerekir. Çok hızlı revize edilebilir olmaları gerekir.”

Katılımcı8: “...Hepimiz informaliz. Formal olursak böyle bir iş yapamayız.”

Katılımcı13: “...Formalizasyon daha çok stabil ortamlarda, inovasyonun değişimin gerekmediği ortamlarda daha çok işe yarıyor ve çevikliği biraz da önleyen bir durum. Biz biraz formalizasyonu sağlamaya çalışıyoruz ama çok da olmuyor. Kurallara uymadan hızlı karar verelim bakış açısı var. Prosedürleri bir kenara bırakalım denebiliyor.”

Formal yapıyla ilgili genel görüş bir önceki kategorinin aksine, esnekliğin hâkim olduğu yönündedir. Esnek formal yapının olması, kuralların ve prosedürlerin olmadığı anlamına gelmemekte; aksine bu işletmelerde de yazılı kurallar ve prosedürler olmasına rağmen esneklik tanınıyor olmasıyla Alman zihniyetinin hâkim olduğu işletmelerden farklılaşmaktadırlar. Ürün üretiyor olmanın iş yapıyor olmanın sonucunda işletmelerde birtakım standartlar elbette bulunmaktadır. Ancak dijital dönüşümle bu standartlar tekrar ele alınmakta ve yalınlaşmaya imkân sağlayacak, kişilerin işlerini rahatça gerçekleştirmelerine olanak sunacak şekilde yeniden düzenlenmektedir. Daha önce de birçok kez katılımcılar tarafından dile getirilen çevik anlayış burada da ortaya çıkmakta; dijital dönüşüm öncesi, benimsenen her şeyin en ince ayrıntısına kadar resmedildiği, bütün süreçlerin yazılı hale getirildiği ‘waterfall’ anlayışının yerini almaktadır. Dijital dönüşüm çevik ve hızlı olmayı, hızla karar verip uygulamayı gerektirdiğinden kural ve prosedürler de bu süreçte engel oluşturacak olursa esnetilebilmeleri ve güncellenmeleri mümkün görülmektedir. Bir önceki kategoride dijital dönüşümün meydana getirdiği standartlaşmayla formal yapıya ihtiyaç duyulduğu dile getirilirken; burada tam aksi istikamette formalizasyonun dinamik olmayan ortamlarda işler olduğu, çevikliğin önünde bir engel teşkil ettiği de dile getirilmektedir. Sonuçta katılımcılara göre önemli olan işin yapılması, işin kolayca ve hızlı yapılması, işin rahatça yapılması söz konusudur. İş yapıldıktan sonra gerisi önemli görülmemektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkan kategori “*Esnek Yapı*”dır.

SORU6: “Dijital dönüşüm sürecindeki uzmanlaşma yaklaşımınızdan bahseder misiniz?”

S6K8 Cevapları:

Katılımcı1: “...Farklı faklı uzmanlaşmalar var.”

Katılımcı4: “...Farklı farklı uzmanlaşmalar var dijital dönüşüm ekibinde. Herkesin farklı bir uzmanlığı var.”

Katılımcı6: “...Herkes kendi görev ve sorumluluk alanında uzmanlaşmak zorunda ve orda görev yapmak zorundadır.”

Katılımcı8: “...Herkes kendi uzmanlık alanında çalışıyor.”

Katılımcı10: “...Farklı farklı uzmanlık alanları var ve herkes kendi alanına hâkim.”

Katılımcı12: “...Kişinin kendi uzmanlık alanı bizim için önceliklidir.

İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinde bünyelerinde ki uzmanlaşma durumları ile ilgili soruya genel olarak katılımcılar uzmanlaşmanın olduğu yönünde cevap vermişlerdir. Farklı farklı birçok uzmanlık alanının olduğu ve herkesin kendi uzmanlığına göre görev aldığı bir sistem anlatılmaktadır. Katılımcılara göre yaşanan dijital dönüşüm sürecinde tek bir uzmanlığa sahip olmak artık yeterli gelmemekte, çevikliğin ön planda olduğu ortamda işin küçük parçalara ayrılması şeklide ifade edilen iş bölümüne de ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer yandan dijital dönüşümün ekip işi olarak tanımlanması sonucunda da işletmeler bu yaklaşımı tercih edebilmektedir. Kendi işi olmasa dahi sürece katkı sağlamak adına kişiler başka alanlarda da görev alabilmektedirler. Ayrıca her bir alan için farklı farklı uzmanlıklar geliştirmenin zorluğundan da bahsedilmekte; iş bölümü yapmaya iten koşullar olarak dile getirilmektedir. Bu doğrultuda ortaya “Çoğul Uzmanlık” kategorisi çıkmıştır.

SORU6: “Dijital dönüşüm sürecinde performans kontrolünü nasıl gerçekleştiriyorsunuz?”

S6K9 Cevapları:

Katılımcı1: “...Sürecin adımları var. Analiz tasarım test aşaması vs. bunların aşamaları tek tek takip ediliyor. Süreç ne kadar sürmüş görebiliyoruz. Tıkanıkları görebiliyoruz. Tıkanıklık süreçten mi kaynaklı prosedürel bir şey mi kişi bazlı mı bunları görmek mümkün. Dolayısıyla kişilerin kontrolünü de tanımlanmış süreçler eşliğinde gerçekleştiriyoruz.”

Katılımcı2: “...Biz de işleyen süreçtir. Süreç nerde tıkanıklık, aksaklık olduğunu zaten gösterir. Sürecin devamlılığı önemli. ”

Katılımcı11: “...Çalışanlarımızı çeşitli sistemler aracılığıyla kontrol ediyoruz. Her işin bir süreci, kaynağı, planı ve programı var. Bunları ortaya dökerek kontrolü yapıyoruz.”

Katılımcılara yöneltilen kontrol sistemlerine dair soruya çok çeşitli cevaplar alınmıştır. Bazı katılımcılar kontrolü süreçler üzerinden sağladıklarını dile getirmişlerdir. Dijital dönüşümün süreçlerde meydana getirdiği değişiklikler sonucu ortaya çıkan standartlaşma, süreçlerin hangi aşamasında tıkanıklık olduğunu, nerelerde aksamaların yaşandığını, süreçlerin zamanlarını, süreçlerden kimin sorumlu ve dolayısıyla yaşanan problemlerin süreç kaynaklı mı yoksa kişi kaynaklı mı olduğunu da net bir şekilde gözler önüne sermektedir. Ayrıca kişilere eksik oldukları ya da ilgili oldukları konularla ilgili verilen eğitimler ve sonrasında bu eğitimlerin yansımalarını süreçler üzerinden okumak da tercih edilen kontrol yöntemleri arasında yer almaktadır. Nihayetinde işletmelerde her bir ürünün, her bir çıktının yazılı birtakım standartları, spesifikasyonları bulunmaktadır. Buralarda yaşanan sapmalar da sorunun kaynağını bulabilme noktasında yöneticilere avantajlar sunmaktadır. Bu doğrultuda kategori “Tanımlanmış Süreçler” olarak şekillenmiştir.

S6K10 Cevapları:

Katılımcı7: “...Çalışanları kontrol etmiyoruz iş çıktısına bakıyoruz. Eğer çıktı beklediğimiz seviyedeysen sorun yok. Çalışan o işi gece 1 de mi yapmış 3 saat çalışarak mı yapmış yardım mı almış çok umurumuzda değil. Yeter ki iş çıktıları beklenen seviyede gitsin.”

Katılımcı9: “...Takım hedeflerimiz var. Bu hedeflere de herkesin bir katkısı var. Haftalık aylık toplantılarla bu hedeflerin değerlendirmeleri yapılıyor. Bu açıdan takip etmeye çalışıyoruz.”

Katılımcı14: “...Performans yönetim sistemimiz var. Oraya hedeflere giriyoruz bunun üzerinden de kontrolü gerçekleştiriyoruz.”

Katılımcı17: “...Kontrolü çeşitli sistemler aracılığıyla yapıyoruz. Hedefleri görüyoruz. Kim ne kadar katkı sağlıyor bu ortaya koyuluyor.”

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer kontrol yöntemi de yukarıdaki cevaplardan da görüldüğü gibi iş çıktısı üzerinden kontroldür. Bu yöntemi dile getiren işletmelerde kişinin ne zaman hangi koşullarda ne kadar sürede görevini yerine getirdiği önemini yitirmekte; önem arz eden nokta da sonuçta elde edilen çıktı olmaktadır. Çalışan isterse kendisine verilen görevi mesai saatlerinin dışında da halledebilir, isterse

çok kısa sürede ya da süreyi uzatarak da gerçekleştirebilir. Gün sonunda önemli olan hedefe ulaşmak ya da ulaşamamaktır. Belirlenen hedeflere kimin ne kadar katkı sağladığı ise ya düzenlenen periyodik toplantılar eşliğinde ya da çalışanlara verilen kariyer kartları üzerinden takip edilebilmektedir. Koyulan hedeflerin net olması, projelerde belirlenen zaman ve bütçe kısıtları da performansları değerlendirebilme açısından kriter olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda ortaya “Katkıyı Değerlendirme” kategorisi çıkmıştır.

SORU6: “Dijital dönüşüm sürecindeki kurumsal iletişiminizden bahseder misiniz?”

S6K11 Cevapları:

Katılımcı2: “...İletişimde illa o kitaplarda anlatılan, ilk önce yukarı, onay geldikten sonra tekrar aşağı giden bir süreç yok. Herkes bana da mesela 340 tane bana bağlı çalışan var; istedikleri anda ben müsait olduğum sürece ulaşabilirler. O konuda hiyerarşik yapının takip edilmesi gibi riijit bir durumumuz yok.”

Katılımcı3: “...Kurumsal iletişimimiz çok daha paylaşımcı oldu. Kanallar arttı. İstedikleri zaman bana ulaşabiliyorlar bunun için bir yazı ya da prosedürün takip edilmesi gibi zaman kaybettirici bir süreç işlemiyor.”

Katılımcı8: “...Yarı kurumsal olduğumuzdan - ki ben müdür değilim liderim- kapım her zaman herkese açıktır.”

Katılımcı9: “...Kurumsal iletişim açısından da belli bir hiyerarşi takip edilmeden, o prosedürel zaman kaybettiren süreçler izlenmeden kişi istediği anda istediği kişiye ulaşabiliyor.”

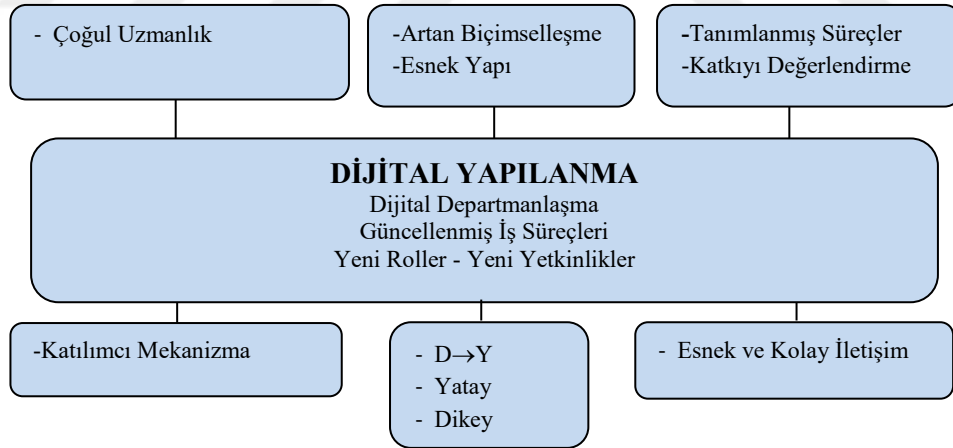
Katılımcı10: “...İstedikleri zaman istedikleri kişiye ulaşabilir çalışanlar kurumsal iletişim konusunda. Hiyerarşinin takip edilmesi gibi bir durum söz konusu değil. Nereden ne zaman isterlerse 7/24 ulaşabilirler.”

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerdeki kurumsal iletişim süreci sorusuna katılımcılar yoğunlukta esnek bir iletişim sürecinin hâkim olduğu yönünde cevap vermişlerdir. Kurumsal iletişimin gerçekleştirilmesinde literatürde yer alan yukarı ve aşağı yönlü prosedürel süreçler bu işletmeler tarafından işletilmemekte, hiyerarşik ve katı bir iletişim tercih edilmemektedir. Çalışanların yöneticilerine, liderlerine istedikleri anda istedikleri kanaldan rahatça ulaşabilmeleri desteklenirken süre kaybettirici olarak görülen resmi prosedür göz ardı edilmektedir. Hatta gelinen noktada yöneticiler kapılarının her zaman çalışanlar için açık olduğunu, 7/24 ulaşılabilirliği

desteklediklerini dile getirmekte ve hatta yeri geldiğinde kendileri de çalışanlarına bizzat giderek iletişim sürecini devam ettirdiklerini de ifade etmektedirler. Çevik yönetim anlayışının hâkim olması, hızlı hareket etme gerekliliği katılımcıların da vurguladığı gibi yapılarda süre kaybettirici koşullara izin vermemekte, sağlanan esneklik ile o beklenen hıza ulaşabilme hedeflenmektedir. Alınan cevaplar doğrultusunda ulaşılan kategori “*Esnek ve Kolay İletişim*”dir.

Kurumsal iletişime dair alınan cevaplara ek olarak birkaç işletme iletişim sürecinde prosedürel süreçleri dikkate aldığını, iletişimde hiyerarşik bir sürecin işletildiğini de dile getirmiştir. Ancak alınan cevaplar kategori oluşturmak için yeterli olmamıştır.

Katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde organizasyonel yapıda yaşanan değişimlere dair görüşlerinden yola çıkılarak elde edilen; Dijital Departmanlaşma, Yeni Roller-Yeni Yetkinlikler, Güncellenmiş İş Süreçleri; Çoğul Uzmanlık; Artan Biçimselleşme, Esnek Yapı; Tanımlanmış Süreçler, Katkıyı Değerlendirme; Katılımcı Mekanizma; D→Y, Yatay, Dikey ve Esnek ve Kolay İletişim kategorilerinden “**Dijital Yapılanma**” temasına ulaşılmıştır. Yöneltilen sorular ve alınan cevaplar eşliğinde bu tema altında elde edilen kategoriler aşağıdaki Şekil 4.6’da gösterilmektedir:



Şekil 4.6. Dijital dönüşümde organizasyonel yapı ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.

4.5. Dijital Dönüşümde Dinamik Yetenekler Bulguları:

SORU7: “Dijital dönüşüm işletmelerin yetenek profillerine nasıl yansıdı? Dijital dönüşümle beraber neler önemli hale geldi? Konuya ilişkin örnekler verebilir misiniz?”

S7K1 Cevapları:

Katılımcı7: “...Bizim ki ise 15-20 günlük planlar. Planlarımız var 3-5 yıllık ama mümkün değil. Her gün konjonktürel olarak da piyasa olarak da hava şartları, yangın bile bütün planlarımızı değiştirebiliyor. Bizim tepki verme süremiz bu yüzden çok kısa olmak zorunda. Şuanda göreceli olarak çok daha hızlı tepki verebiliyoruz. Ama bu teknik bir olay değil. Teknik olarak alt yapınız desteklese bile, şirketteki kafa yapısının da bu yönde hızlıca görebilmesi ve entegre olabilmesi lazım.”

Katılımcı12: “...Bizim hareket kabiliyetimiz daha fazla onlara göre. Hızla konum alabiliyoruz. Onlar titanikse biz kruvazörüz diyebilirim.”

Katılımcı14: “...Biz hızlı bir şirketiz. Fırsatları gördüğümüz anda yapmak isteriz. Bekleme başkalarının öncü olmasına fırsat verme durumu yok. Ayrıca biz deriz ki: para kazanmak istiyoruz o halde para harcamalıyız. Yeni şeylerin gelmesi için kesenin ağzını açmak lazım. Yeni bir şey varsa tamam uygulayalım noktasındayız.”

Katılımcı16: “...Hızlı organize olmak özellikle strateji noktasında ekipler oluşturup sonuç üretebilecek bir esneklik ve çevikliğe sahibiz. Ekiplere dâhil olan arkadaşların motivasyonları da çok önemli. Takım olarak hızlı organize olup öğrenip sonuçlar çıkarabilme yetkinliğimiz bence önemli bir oluşturuyor.”

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin ön plana çıkan dinamik yeteneklerinin çoğunlukla hızlı olma noktasında birleştiği yukarıdaki cevaplarda görülmektedir. Farkındalıkta, öğrenmede, tepki vermede, yönün güncellenmesinde hıza sahip olma gerekliliği katılımcılar tarafından önemle vurgulanmaktadır. Erken farkındalık işletmelere fırsatları sezebilme ve uygulamaya koyma noktasında avantajlar sağlamakta; sürekli değişen hatta anlık değişimlerin yaşandığı çevrede artık uzun süreli planlar geçerliliğini kaybetmektedir. Kısa tepki verme süresinin artık mecburi olduğu bunun için teknik alt yapının da hazır olmasının gerektiği dile getirilirken başka bir noktaya da dikkat çekilmektedir. Alt yapının yeterli olmasının tek başına bir anlam ifade etmediği ve kafa yapısının da hızlı entegrasyon için uyumlu olmasının kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Hedeflerle uyumlu şekilde hızlı karar alma, hızla uygulamaya koyma, teknolojilerinin hızla entegre edilmesi, deneyimli ekibe sahip olma ama bu ekibin de avantaj sağlanabilmesi için hızlı olması bu süreçte ön plana çıkan önemli ayrıştırıcılar olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin hareket kabiliyetlerinin fazla olması, hızla konum alabilmeleri, fırsatların görüldüğü anda uygulamaya konulması ve gerekli kaynakların ayrılması bulunulan öncü konumun korunabilmesi adına da bir zorunluluk oluşturabilmektedir. Benzer şekilde süreçte hızlı organizasyon, hızlı öğrenme, hızlı

değerlendirme dinamik yetenek olarak hızın önemini gösteren ifadeler arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda ortaya “Hız” kategorisi çıkmaktadır.

S7K2 Cevapları:

Katılımcı2: “...Dijital dönüşüm sürecinde uyum sağlayabilmek önemli. Hız en önemli avantaj demiştik. Bu hızı bize kazandıracak yeteneği bulup çıkarabilmemiz lazım. Yakın zamanda da yaptığımız toplantı da gördük ki bilgi teknolojileri şuan ön plana çıkan önemli bir dinamik yetenek.”

Katılımcı4: “...Ön plana çıkan ilk yeteneğimiz veri madenciliği. Veriyi okuma analiz etme. OT dediğimiz üretimde kullanılan tüm araçların dijitalleştirilmesi ve teknik desteğin sağlanması sahip olunan dinamik yetenek sayesinde gerçekleşmektedir.”

Katılımcı5: “...Tabi ki data analizi. O yüzden data analitiği üzerine çalışan her bölüm her uzmanlık bence yakın zamanda çok değerli olacak. Çünkü oradan geleceği tahminlemeye kadar gidebilecek öngörüler çıkabiliyor.”

Katılımcı6: “...Artık yapılan bütün işleri sistemler sayesinde gerçekleştiriyoruz. Bilgi teknolojileri sayesinde birinin bir şeyleri yapması için sistemler yön gösterici. Artık insan kaynağına olan bağımlılığımız azaldı ama sitelere bağımlılığımız arttı. Ortaya çıkarttığımız ürüne dair ciddi ve isabetli öngörülere sahip olmaya başladık. Bu bizim aslında en önemli dinamik yeteneğimiz. Talep geldiği anda siparişin ne zaman tamamlanacağını ve daha ürün üretilmeden maliyetlerini tahmin edebilmemiz bizim potansiyel müşterilerimizde hızlı aksiyon almamızı sağlıyor.”

Dijital dönüşüm sürecinde ön plana çıkan bir diğer dinamik yetenek de bilgi kullanımıdır. Dönüşüm süreciyle beraber işletmelerin dinamik yeteneklerinde de birtakım güncellemelere gidildiği; daha verimli olma, karlılığı arttırma, süreçlerde iyileştirme yapabilme adına farklı yetenekler geliştirildiği görülmekte; süreçte önemli rol üstlenen Ar-Ge departmanında bilginin ve teknolojinin doğru kullanımı ile yeni ürünler yeni çıktılar elde edilebildiği vurgulanmaktadır. Bu süreçte de hız bir önceki kategoride olduğu gibi vurgulanıyor olsa da hızın kazanılması, potansiyelin ortaya çıkarılabilmesi için de bir dinamik yeteneğe ihtiyaç duyulduğu dile getirilmektedir. Dolayısıyla hızı yakalama adına doğru bilgiye ulaşma, bilginin doğru kullanımı, veri analizi, veri madenciliği ön plana çıkmakta; araçların dijitalleştirilmesinde, operasyonel teknolojilerin kullanımında, teknik desteğin sağlanmasında bu bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta gelinen noktada data analizini yapabilen ve bunun üzerine çalışmalar gerçekleştiren departmanların gelecekte de değerli olacağı, sürecin geleceği

doğru tahminlemeye kadar gidebileceği dile getirilmektedir. Sahip olunan ve doğru kullanılan bilgi; sistemlerin kullanımına imkân vermekte, işletmeleri kişilere bağılıktan kurtarmakta, isabetli öngörüler sayesinde talebin geldiği anda maliyetlerinden sürecin ne zaman biteceğine kadar ki ihtimaller hesaplanmakta ve böylece hızlı aksiyon almaya olanak sağlamaktadır. Ayrıca bilgiyi ve teknolojiyi kullanma noktasında uzman kişilere sahip olma başarıyı da beraberinde getirirken; doğru bilgi kullanımı rekabet etmeye, stratejik karar verebilmeye, üst yönetimin pazarı iyi okuyabilmesine de katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda ulaşılan kategori “*Bilgi Yönetimi*”dir.

Dinamik yetenekler konusunda iki katılımcı da farklı görüş bildirmiştir. Bir katılımcı dönüşüm sürecinde sahip olduğu ekibi dinamik yetenek olarak ifade ederken; diğer katılımcı da süreçteki merkezîyetçi yapılarının dinamik yetenekleri olduğu dile getirmektedir. Ancak cevaplar kategori oluşturmak için yeterli olmamıştır.

SORU7: “Dijital dönüşüm sürecinde işletmenizi fırsatları sezme açısından nasıl değerlendirirsiniz?”

S7K43Cevapları:

Katılımcı4: “...Fırsatları sezme noktasında şuan çok daha aktif olduğumuzu söyleyebilirim. Şuanda bizim kullandığımız sistemler uçtan uca birbirine bağlı. Ve farklı farklı platformlarla da entegre. Bu yüzden dışarıdan da bir duyum bizim sistemlerimize akabiliyor.”

Katılımcı5: “...Fırsatları sezmek önceden zordu. Çünkü bilgiye ulaşmak zordu. Ayrıca bilgiye ulaşma gibi bir kaygımız yoktu. Artık o bilgiden uzak kaldığımızda hayattan ve sektörden uzak kalıyoruz. O bilgiyle birlikte geleceği tahminlememiz, ihtiyaçları tahminlememiz gerekiyor. O yüzden sezme noktasında çok daha iyi bir konumdayız diyebilirim. Eskiden bilgisizlik vardı. Şimdi bilgiye aç bir durumdayız.”

Katılımcı6: “...Talep geldiği anda siparişin ne zaman tamamlanacağını ve daha ürün üretilmeden maliyetlerini tahmin edebilmemiz bizim potansiyel müşterilerimizde hızlı aksiyon almamızı sağlıyor.”

Katılımcı10: “...Tüm piyasaya yakınız, takip ediyoruz. Bütün oluşabilecek fırsatları takip edip değerlendirme ya da en azından düşünme imkânımız söz konusu.”

Katılımcı11: “...Biz sürdürülebilirlik konularında iş güvenliği ve sağlığı konularında çok hassas ve dikkatliyizdir. Bunların sağlanabilmesi adına çevresel taramalarımız vardır. Yeni bir teknolojiyi keşfetme ve uygulama noktasında algılarımız açıktır.”

Katılımcı17: “...Fırsatları sezme ve yakalama açısından oldukça iyiyiz ve dinamik bir yapıdayız. Aksi takdirde piyasanın gerisinde kalırsınız.”

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin çevredeki fırsatları görebilme, gelişen koşullara karşı farkındalığa sahip olma durumlarına dair alınan cevaplar aktif bir yaklaşımın olduğunu göstermektedir. Özellikle fırsatların çok fazla olduğu dile getirilirken; kimi işletmeler bu çok sayıdaki fırsatlar karşısında daha seçici davrandıklarını, odaklandıkları noktalara göre fırsatlara yoğunlaştıklarını ifade etmektedirler. Diğer yandan işletmelerin piyasadaki konumlarının da bu noktada oldukça etkili olduğu görülmektedir. Piyasada büyük bir paya sahip ve öncü konumda olan işletmeler fırsatları sezme açısından baskı ile karşılaştıklarını, mevcut konumlarını kaybetmemek için dinamik yapılarını korumaları gerektiğini dile getirmektedirler. Ayrıca diğer işletmeler için de hem piyasanın gerisinde kalmamak -piyasanın nabzının tutabilmek- hem de yeni teknolojileri keşfedebilmek için de çevresel taramaları gerçekleştirmeleri, fırsatları görebiliyor olmaları gerekmektedir. Katılımcılara göre dijital dönüşüm öncesinde bilginin azlığından, bilgiye ulaşmanın zorluğundan dolayı fırsatları takip etmede de sıkıntılar yaşanırken; gelinen noktada bilgiden uzak kalmanın mümkün olmadığı, hatta hayattan uzak kalmakla eş değer tutulduğu dile getirilmektedir. Bilginin artmasıyla da tahminleme, geleceği ön görebilme koşulları iyileşmekte, aynı zamanda işletmelere hızlı aksiyon alabilme imkânı da tanımaktadır. Artan bilgi kanalları işletmelere sürekli bilgi akışı sağlarken; fırsatları sezmek için başvurulan yöntemler arasında periyodik toplantılar yapmak, alt yapıyla süreci desteklemek, fırsatları en azından değerlendirmek ve iş geliştirme ekipleri kullanmak yer almaktadır. Katılımcıların fırsatları sezme açısından çevik olmaları, algılarının açık olması ve dijital reflekslere sahip olmaları sonucunda bu kategori “*Fırsatları Görme*” olarak şekillenmiştir.

SORU7: “Dijital dönüşüm sürecinde işletmenizi fırsatları yakalama açısından nasıl değerlendirirsiniz?”

S7K4 Cevapları:

Katılımcı4: “...Çok farklı kanallardan veri akıyor bize. Eskiden sadece aktif olarak sahadaysak duyuyor ya da görüyorduk. Şuanda bir proje fikri olduğu anda sistemlerimize otomatik olarak akıyor. Fırsatların uygulanması noktasında bir problem yaşamıyoruz.”

Katılımcı9: “...Bu sezdiğimiz fırsatları uygulamaya geçirme açısından da çok hızlıyız. Amacımız bu zaten. Sürekli takip halindeyiz. Teyakkuzdayız diyebilirim. Neler oluyor neler bitiyor bizim işimize hangisi yarar, bu yeniliği uygulayabilir miyiz diye düşünüyoruz. Diğer partnerlerimize destek ve danışmanlık verdiğimiz için zaten aslında mecburuz da.”

Katılımcı11: “... Hem sezme hem de uygulama hızımız fazladır. Yeni bir teknolojiyi keşfetme ve uygulama noktasında hem algılarımız açıktır. Bu konularda da öncü olmaya çalışan bir firmayız.”

Katılımcı12: “...Firmamızın bir aracı kullanıldı önemli bir araştırmada. Arkadaşlarımız çok yoğun bir şekilde çalışarak bunu hayata geçirdiler hemen. Gelen talebi değerlendirebildik. Belirsizlik döneminde bir anda bu talebi karşılayabilme adaptasyon çabuk cevap verebilme özelliği bizim şirketimizin en iyi özelliklerinden biri. Yakalama konusunda da az önce dediğim gibi hemen tepki verebiliyor olmamız, cevap vermemiz zaten bizim en önemli özelliğimiz.”

Fırsatları sezme açısından aktif yaklaşımlarını dile getiren işletmeler fırsatları uygulama açısından da aynı koşullarda olduklarını dile getirmektedirler. Yoğun olarak piyasanın öncüsü konumunda olan işletmelerin çevresel fırsatları hemen fark edip hızla uygulamaya geçebilmeleri beklenmektedir. Öncü konumlarının gereği fırsatları sürekli takip etme gereklilikleri ön plana çıkarken; çabuk adapte olabilmeleri, belirsizlik sürecinde dahi talepleri karşılayabilmeleri fırsatları uygulamaya geçirmede de hızla aksiyon alabildiklerini göstermektedir. Ancak yine bir önceki kategoriye benzer şekilde burada da kendi stratejilere göre hareket eden hemen uygulamaya geçmeden bir değerlendirme süreci yaşayan işletmeler olduğu gibi fırsatları gördükleri anda uygulamaya geçmek isteyen işletmeler de bulunmaktadır. İşletmelerin sistemlerinde gerçekleşen otomatik ve sürekli bilgi akışı bu süreçte kendilerine destek sağlarken; doğru noktalara eğilmelerine, isabetli tahminlerle piyasadaki konumlarını korumalarına destek olmaktadır. Bu doğrultuda “Fırsatları Uygulamaya Geçirme” kategorisine ulaşılmıştır.

SORU7: “Dijital dönüşüm sürecinde işletmenizi kaynakları yeniden düzenleme açısından nasıl değerlendirirsiniz?”

S7K5 Cevapları:

Katılımcı4: “...Kaynakları insan kaynağı olarak düşünecek olursak, verdiğimiz eğitimler sayesinde onları hazır bir konumda tutuyoruz. Yeni bir özellik geldiğinde onları mailing ile bilgilendiriyoruz. Diğer yandan finansal kaynaklarımızı yaptığımız toplantılar eşliğinde ilgili yerlere entegre edebiliyoruz. Hammadde için de proje neyi gerektiriyorsa ona göre bir yol haritası çizip gerçekleştirebiliyoruz.”

Katılımcı6: “...Aynı zamanda benim gereksiz bir zamanda gereksiz kaynak harcamama da engel oluyor. Kazandığımız bu ön görüşü sayesinde doğru zamanda doğru projeleri hayata geçirebiliyoruz. Kaynaklarımızı doğru yere kanallı edebiliyoruz.”

Katılımcı12: “...Kaynakları adapte etmekte bir problem yaşamıyoruz. Gerekli olan sadece üst yönetimin onayı. Onayı aldıktan sonra gerekli bütün kaynakları o yönde düzenleyebiliyoruz hızlı bir şekilde aksiyon alabiliyoruz. Bizde karar süreçleri çok daha hızlı ilerler. Çabuk karar alıp uygulamaya çalışıyoruz.”

Katılımcı17: “...Kaynak akışkanlığı da sağlayabiliyoruz. Sadece yılsonunda kaynak ataması olmaz bizde. Sürekli gerçekleştirilen bir süreçtir. İç kaynak yetersiz kaldığında dış kaynağa yöneliyoruz.”

Katılımcılardan alınan cevaplar, dijital dönüşüm sürecinde kaynakları yeniden düzenleme açısından işletmelerin çoğunlukla başarılı bir konumda olduğunu göstermektedir. Fırsatları gör, uygulamaya geç, kaynak atamasını gerçekleştir ve bütün süreçte hızlı hareket et. Her işletmenin bu süreçte benimsediği çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Kimi işletme yalınlaşmayı kendine ilke edinerek faaliyetlerini gerçekleştirmekte; çevresel fırsatları bu yalınlaşma doğrultusunda elimine etmekte ve nihayetinde de gereksiz kaynak kullanımının önüne geçerek süreci tamamlamakta ve böylelikle verimliliği de elde ettiğini dile getirmektedir. Diğer yandan fırsatları kaçırmamak ve uygulamaya hızla geçebilmek için; sahip olunan insan kaynağına eğitimler vermek, onları gelişebilecek yeni süreçler için hazır tutmak, sürekli iletişim halinde kalarak onları bilgilendirmek; finansal kaynakları düzenli toplantılar eşliğinde yeni koşullara göre düzenlemek; hammaddeyi yeni projeye göre ayarlamak tercih edilen bir diğer yöntemi göstermektedir. Cevaplar göstermektedir ki süreçte işletmenin reorganizasyon yeteneği ve insan kaynağı önemli rol üstlenmektedir. Değişime karşı hazır konumda olan, değişimi hemen sahiplenen, işi üstlenen, organizasyon kararının arkasında duran bir ekibin olması hızlı kaynak düzenlemesine de imkân sağlamaktadır. Ayrıca daha öncede sıkça dile getirilen öngörü, geleceği tahminleyebilme yeteneği burada da ön plana çıkmaktadır. Doğru zamanda doğru projeyi harekete geçirerek,

geleceğe yönelik bakış açısının sağladığı kolaylıkla kaynaklar doğru yere kanallene edilebilmekte böylece kaynak israfının da önüne geçilebilmektedir. Yaşanan çeşitli aksaklıklarda, karşı karşıya kalınan değişim koşullarında işletmeler kendilerini test etme imkânı bulduklarını; değişimlere hızla adapte olan, sistemlerin durmadan çalışmasını sağlayabilen ve başarılı kaynak yönetimi gerçekleştiren işletmelerin de ön plana çıktığını dile getirmektedirler. Son olarak bu süreçte üst yönetim onayının önemi vurgulanmakta; çabuk karar alabilen, hızla uygulamaya geçen, stratejik yönelime sahip, sadece sene sonunda değil gelişen koşullara göre güncel olarak kaynak ataması yapan, iç kaynağın yetersiz kaldığı noktada da dış kaynağa yönelen işletmeler olumlu bir imaja sahip olabilmektedirler. Alınan cevaplar doğrultusunda “*Kaynak Atamasını Gerçekleştirme*” kategorisine ulaşılmıştır.

Dijital dönüşüm sürecinde katılımcıların sahip olduklarını dile getirdikleri dinamik yetenekler olan; Hız ve Bilgi Yönetimi; Fırsatları Görme, Fırsatları Uygulamaya Geçirme ve Kaynak Atamasını Gerçekleştirme kategorilerinden “**Dijital Dönüşümün Dinamik Yeteneklere Yansıması**” temasına ulaşılmıştır. Yöneltilen sorular ve alınan cevaplar eşliğinde bu tema altında elde edilen kategoriler aşağıdaki Şekil 4.7.’de gösterilmektedir:



Şekil 4.7. Dijital dönüşümde dinamik yetenekler ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.

4.6. Dijital Dönüşümde Stratejik Çeviklik Bulguları

SORU8: “Dijital dönüşümün, işletmelerin stratejik çevikliğine nasıl bir etkisi oldu? Dijital dönüşümle beraber stratejik çeviklik açısından geldiğiniz noktayı nasıl değerlendirirsiniz?

S8K1 Cevaplar:

Katılımcı7: “...Günlük olaylara tepki vermek stratejik çeviklik aslında. Bizim de yaptığımız tam olarak bu. Stratejik çeviklikle artan esneklik alternatiflerinizi de arttırıyor. Bunun için de dönüşümün ‘mindset’ olarak yani birlikte bütünsel olarak gerçekleştirilmesi lazım, sadece teknolojik araçlarla değil. Önemli olan kafa yapısının değişmesi. Siz dönüşümden geçerken kafa yapısını da dönüştürüyorsunuz çünkü. Temelde bunu başarabilerseniz, hızla harekete geçebilme, tepki verebilme çevikliğine de ulaşabiliyorsunuz.”

Katılımcı10: “...Holding yapıları biraz daha büyük yapılar. O yüzden ne kadar dijitalleştirirseniz yapı da o kadar çevik oluyor. Hatta tahmin etme anlamında da bazı tahminlemlere önceden ulaşabiliyoruz. Rakiplerden önce fırsatları yakalayabilmek, hızla aksiyon alabilmek mümkün olabiliyor. Onun için her dijitalleşme faaliyetinin bizi çevikleştirdiğini söyleyebilirim.”

Katılımcı12: “...Çevikliğimizin arttığını söyleyebilirim. Daha hızlı karar almamız, daha hızlı cevap verebilmemiz artık çok daha kolay. Bütünsel bir dönüşüm de sağlıyor nihayetinde dijital dönüşüm; bu noktada da firma olarak dönüşüm zihniyetine sahip oluyoruz. İnsanlar pandemide şunu gördü, böyle bir ortamda bu kadar büyük bir dönüşümü gerçekleştirebiliyorsak demek ki doğru bir stratejiyle bunu daha iyi bir şekilde yönetebiliriz. Böylece bir farkındalık oluşmuş olduğunu söyleyebilirim. Dijital dönüşümü nasıl kullanmalıyız ki süreçlerimizi hızlandırsın? asıl sorulması gereken soru bu.”

Katılımcı17: “...Dijital dönüşüm öncesinde, yılsonunda belirlenen hedefler doğrultusunda yol alınırdı ve yıl içerisinde de değişiklik yapılmazdı. Dolayısıyla karşılaşılan önemli bir fırsatın değerlendirilemediği ve kaçırıldığı durumlar da olurdu. Dönüşümle beraber bu süreci dinamik hale getirdik ve her üç ayda bir toplantılar yaparak güncellemelere gidiyoruz. Ne hedeflendi ne gerçekleşti kontrol ediyoruz. Sahip olduğumuz çeviklik sayesinde hızlı ve esnek bir şekilde yönümüzü güncelleyebiliyoruz.”

Katılımcılara yöneltilen dijital dönüşümün işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi nedir sorusuna alınan bazı cevaplar yukarıdaki gibi şekillenmektedir. Bu işletmelere göre dijital dönüşümle beraber esneklik ve hızda fark edilebilir bir artış yaşanırken; özellikle adaptasyon ve uyum sağlama yönüne de vurgu yapıldığı görülmektedir. Gerçekleşen değişimler ve ani durumlar karşısında işletmeler; değişimin zorunlu kıldığı koşullara göre hızlıca yeni bir forma bürünebilmektedir. Dijital dönüşümle desteklenen çeviklik sayesinde bu gücün ortaya çıktığı dile getirilirken; benimsenen çevik bakış açısı ve

işletmelerde kendine çokça yer bulmaya başlayan çevik projeler eşliğinde adaptasyonun da kendiliğinden sağlandığı görülmektedir. Diğer yandan önceleri kavramdan öteye geçmeyen çevikliğin artık işletmelerin tüm hücrelerine işlemesi gerektiği, bu konuda artan bir bilincin yakalandığı da özellikle vurgulamaktadırlar. Nihayetinde işletmelerin çevresel, teknolojik, kültürel, sektörel açıdan yaşanan değişim ve dönüşümler karşısında hazırlıklı oldukları; adaptasyonun, uyum sağlamanın, uyumlaştırmanın ön plana çıktığı görülmektedir. Dijital dönüşümle artan bilgi ve bu bilginin sistemlere aktarımıyla sistemlerin olası sonuçları göstermesi, geleceği öngörebilme, tahminleyebilme ile işletmelerin çok daha hızlı aksiyon alabilmeleri dönüşümün çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Dönüşüm öncesi sistem taleplerine hızla cevap veremeyen, uzun süreli hedefler belirleyen işletmeler; dijital dönüşümle beraber teknik alt yapının hazır olması sayesinde hızla tepki verebilen, fırsatları sezmede ve uygulamada hızlı hareket edebilen çevik birer işletmeye dönüşmektedirler. Ayrıca katılımcılar dönüşüm öncesi çevikliğin kişilerin tekelinde olduğunu, kararların neye göre ve nasıl verildiğinin bilinmediğini, ellerinde ölçülebilir verilerin olmadığını dile getirirken; dijital dönüşümle beraber atılan her bir adımın bir sebebe bağlandığını, bu adımların hangi hedefe ne kadar katkı sağladığının netleştiğini vurgulamaktadırlar. Günlük olaylara çok daha hızlı tepki verebilme, kafanın istenilen yöne hızla çevrilebilmesi, stratejik yönün güncellenmesi, tepki süresinin kısalması dönüşümle artan çevikliğin getirileri arasında yer almaktadır. Hatta holdingler gibi büyük ve karmaşık yapılarda ne kadar dijitalleşme sağlanırsa o kadar çevik olunacağı da ifade edilmektedir. Dönüşüm öncesinde işletmelerde sadece yılsonunda yapılan değerlendirme toplantıları artık üç ayda bir yapılmakta; neyin hedeflendiği neyin gerçekleştirildiği ortaya koyularak daha dinamik bir yapının benimsendiği böylelikle de daha hızlı ve daha isabetli kararlar alındığı, daha hızlı cevap verilebildiği ve nihayetinde işletmede bir dönüşüm zihniyetinin ortaya çıktığı da ifade edilmektedir. Bu doğrultuda “*Adaptasyonel Refleksler*” kategorisine ulaşılmıştır.

SORU8: “Dijital dönüşüm sürecinde işletmenizi stratejik duyarlılık açısından nasıl değerlendirirsiniz?”

S8K2 Cevapları:

Katılımcı9: “...Çevik bir yönetimle yönetiliyoruz zaten. Firma olarak temel stratejimiz ve felsefemiz budur. Dolayısıyla stratejimizi de buna göre belirliyoruz. Öyle çok uzun süreli bir stratejiler yok artık. Dört ayda bir güncellenen stratejilerimiz var. Sürekli

gözden geçirme yapıyoruz. Belirlediğimiz stratejilerimiz de yazılı ve herkesin ulaşabileceği bir noktadadır. Hızlı bir şekilde güncellenerek dağıtılır firma içerisinde.”

Katılımcı11: *“...Biz doğru stratejiler belirleyebilen bir firmayız. Yapılan bütün işleri, bu işler için çalışacak bütün ekipleri strateji çerçevesinde bir araya getirip kaynak kullanımı optimum hale getirmeye çalışıyoruz. Sektörle ilgili oluşabilecekler analizler hepsi toplanıyor ve strateji geliştiriliyor. Strateji odaklı gittiğimiz için bu çalışanlara da sirayet ediyor.”*

Katılımcı12: *“...Doğru stratejiyle dijital dönüşüm gerçekleştirilebilir. Doğru noktalara kurşun atmak önemli. Kurşunları da bütçenizi de doğru yere harcamak zorundasınız bu noktada da. Strateji bu yüzden gerekli. Yapılan işi mutlaka şirketin bir stratejisine bağlamanız lazım ki şirkete katma değeri olsun. Bu zincir doğru kurulduğunda şirkete maksimum katkı sağlamış oluyorsunuz.”*

Katılımcıların verdikleri cevaplardan stratejik çevikliğin bir göstergesi olarak değerlendirilen stratejik yönetimin işletmelerde net bir karşılığının olduğu görülmektedir. Özellikle üzerinde durulan konu kısalan stratejik planlama süreleridir. Sene başlarında gerçekleştirilen strateji çalışması ile işletmeler yıl içerisindeki stratejik hedeflerinin neler olacağını belirlemekte, gerekli görüldüğü takdirde de yıl içerisinde yeni projeler yeni stratejiler sürece eklenebilmektedir. Hatta kimi işletmeler 3-4 ayda bir yaptığı stratejik toplantılar eşliğinde stratejileri gözden geçirmekte, böylelikle de güncel kalabilmektedir. Dijital dönüşüm öncesi bu konularda eksik olduklarını dile getiren katılımcılar dönüşümle beraber dijital trendleri yakından takip ettiklerini, gündemden haberdar olduklarını, sürekli yeniliklerin peşinden gittiklerini ve nihayetinde yüksek bir stratejik duyarlılık seviyesine ulaştıklarını dile getirmektedirler. Önceleri 3-5 yıllık gerçekleştirilen stratejik planlar artık geline nokta en fazla 3 senelik belirlenmekte değişen dünya, çevresel koşullar çerçevesinde stratejik yön güncellemeye tabi tutulmaktadır. Yaşanan pandemi sürecinde ihtiyaçların çok çabuk değişebildiğini gören işletmeler, bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için çok daha kısa süreli stratejilerin gündeme geldiğini ifade etmektedir. Hızla dönüş yapabilmek, hızla taleplere cevap verebilmek çevik işletmeler için önemli birer gösterge olmakta; özellikle artan esnekliğin stratejik alternatifleri de arttırdığı vurgulanmaktadır. Çevik yönetim anlayışında olan işletmeler için uzun süreli stratejilere yer yoktur; sürekli gözden geçirme, yapılan güncellemelerden işletmelerdeki herkesin haberdar olmasını sağlama artık olmazsa olmaz adımlardandır. Bu noktada da dijital dönüşümle artan bilginin

önemi vurgulanmakta; veriyi anında görebilmenin tahminlemeye olanak sağladığı, dijital dönüşümün iş yapış şekillerini etkilediği için artık tüm stratejilere dâhil edilmesi gerektiği dile getirilmektedir. Yaşanan çevresel değişimler, olaylar neticesinde yapılan analizler işletmelere -bir katılımcının da vurguladığı gibi- doğru yere kurşun atmalarını sağlarken; bu stratejiler etrafında tüm ekibi toplama, kaynak atamasını yine bu stratejilere göre gerçekleştirme, yapılan her işi stratejiye bağlama ve dijital dönüşümü hızlandırmaya da imkân sunmaktadır. Artan stratejik duyarlılık seviyesi ile işletmeler işleri daha hızlı yapabileceklerinin farkına varmakta ve nereye yöneleceklerini hızla belirleyebilmektedirler. Bu doğrultuda ulaşılan kategori “*Stratejik Yönelim*”dir.

SORU8: “Dijital dönüşüm sürecinde işletmenizi kaynak akışkanlığı açısından nasıl değerlendirirsiniz?”

S8K3 Cevapları:

Katılımcı1: “...Dijital dönüşüm sürecinde insan kaynağı önemli bir faktör. Ne kadar çok insan analitik düşünürse firma için o kadar iyi. Departmanları bir elin parmakları olarak düşünebilirsiniz. Bir departman daha analitikse, dijitalle daha uygunsa, kişiler dijitalleşmeye daha yatkındır. O departman uçar gider. İnsan kaynağını harekete geçirmek en zoru. O engeli aştığınızda diğer kaynakları zaten sağlarsınız.”

Katılımcı3: “...Hızlı çevik yaklaşımın sağladığı esnekliğin kaynak atamasına da katkı sağladığını söyleyebilirim. Hali hazırda bir projeye atanan finansal kaynağın ya da insan kaynağının zaman içerisinde başka bir projeye çok hızlı atandığına da şahit olduk. Bir yıllık plan yapıyoruz ama yıl içerisinde de muhakkak bir değerlendirmede bulunuyoruz.”

Katılımcı6: “...Kaynak akışkanlığına %100 evet diyebilirim. Personelin biri işten ayrılırsa kullandığımız dijital çözümler sayesinde bu personelin yükümlülüklerini, görevlerini ve yapılması gereken işlerini görebiliyoruz. Diğer personellerin iş yükleri analizlerine bakıp bu personelin iş yükünü şu personele ve şu zaman aralığında yükleyelim diyebiliyoruz. Çarkın durmaması için -ki bir yazılım firmasının en büyük kaynağı insandır- işten ayrılma durumlarında zaman zaman kaynaklar arasında kaydırmalar yapılabilir.”

Katılımcı16: “...Kaynakları hemen entegre edebiliyoruz ki bu çok kritik noktalardan birisi. Belirlediğiniz stratejinin arkasındaki operasyonu yürütebilmek için kaynak en önemli nokta. Burada da çeviklik çok önemli. Geleceğe yönelik stratejik ürünlerde ve hedeflerde hızlı ve başarılı bir kaynak yönetimimiz var.”

Çevikliğe ulaşan işletmeler kazandıkları hız ve esneklik sayesinde kaynak atamasında da başarıyı yakalayabilmekte; hatta hali hazırda bir projeye atanmış olan kaynaklar zaman içerisinde gelişen yeni projelere de atanabilmektedir. Özellikle her çalışanın bir projede mutlaka yer alması desteklenirken böylelikle performans ölçümleri de yapılabilmektedir. İnsan kaynağının esnek ve hızla atanabilmesi için tanınan eğitim olanakları hem üst yönetim hem de alt kadro için düzenlemekte sonuç itibarıyla hem dijital dönüşüm için eksik noktalar giderilmekte hem de yaşanacak değişimler için personel hazır tutulmaktadır. Diğer yandan bir personelin işten ayrılma durumunda çarkın durmaması için dijital çözümler ortaya konulurken; ayrılan kişilerin görev ve sorumlulukları diğer çalışanlara aktararak sistemlerin işlerliği sağlanmaktadır. Kaynakların kaydırılmasına böylelikle imkân sağlayan dijital dönüşüm; çevik ekipler, işi kaldığı yerden yürütmeye hevesli personel ile daha hızlı ve daha çevik gerçekleştirilebilmektedir. Aynı zamanda kaynak akışkanlığının sağlanabilmesi için üst yönetim onayı olmazsa olmaz koşullardan biri olarak görülmekte; çabuk karar alıp çabuk uygulamaya geçmeye zemin hazırlamaktadır. Katılımcılar tarafından bir önceki kategoride yer alan stratejik duyarlılığın kaynak akışkanlığı ile bağlantısı kurulmakta belirlenen her bir stratejinin arkasındaki operasyonların yürütülebilmesi için de kaynak entegrasyonunun mecburi olduğu da vurgulanmaktadır. Stratejilerin güncellenmesi ve sürekli gözden geçirilmesi ile işletmeler de sahip oldukları kaynaklara hâkim olabilmekte gerekli olduğu yerde kaynak atamasını da sorunsuzca gerçekleştirebilmektedirler. Bu doğrultuda ulaşılan kategori “*Kaynakları Harekete Geçirme*” dir.

SORU8 (Sonda Sorular): “Dijital dönüşüm sürecinde işletmenizi kolektif yükümlülük açısından nasıl değerlendirirsiniz?”

S8K4 Cevapları:

Katılımcı2: “...Biz ... Holding’e bağlı çalışan bir firmayız. ... Holding de bütüncül bakış açısıyla ünlü, ön plana çıkmış bir kuruluş. Aile olma bilinci, birliktelik, bağlılık bizim için çok önemli konulardan biri. Toplumsal bir bilinç yakalamak için çok büyük organizasyonlar da gerçekleştiriliyor bu doğrultuda.”

Katılımcı3: “...Kolektif bilinç açısından da en doğru firma olabileceğimizi düşünüyorum. Bizim programlarımızın isimleri de komünite mantığındadır. Firmamızda ben kavramı çok uzun zamandır yok. Son dönemde daha yoğun hatta. Tedarikçilerimize kadar herkesi sahipleniyoruz. Bizde biz dili hâkimdir çok net söyleyebilirim.

Katılımcı8: “...Biz de biz bile değil, hepimiz bilinci hâkimdir. Hepimiz bir organizmayız ve hepimiz işi beraber yapıyoruz, üst yönetimden kapıcıya kadar herkes bunun içerisinde, bunun bir parçası.”

Katılımcı10: “...Biz bilincinin hâkim olması bence mecburi. Ben ben diye bir yaklaşımın karşılığı olamaz. Ben yaptım demek mümkün değil. Bu bir takım oyunu.”

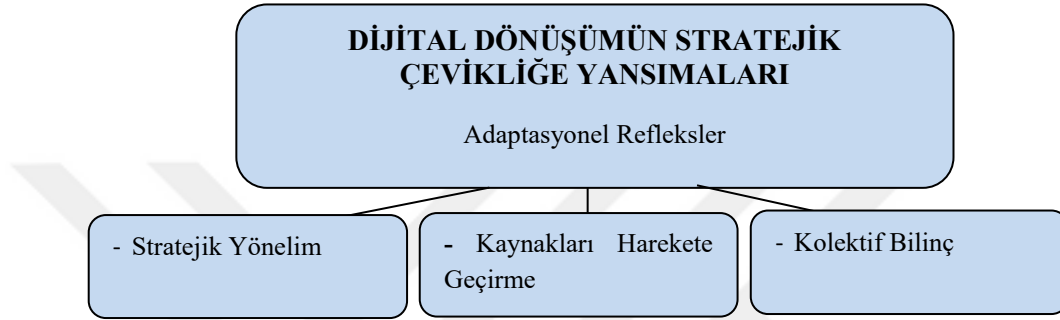
Katılımcı14: “...Firmamızda ekipler ön plana çıkıyor. Bu ekipler firmanın hedefleri doğrultusunda hareket ediyor. Her iş kolektif olarak gerçekleştiriliyor.”

Katılımcı17: “...Bizde biz bilinci hâkimdir. Birlikte hareket etme bizim sloganımızdır.”

Stratejik çevikliğin son boyutunu temsil eden kolektif yükümlülük ile ilgili katılımcılar genellikle aynı yönde cevap vermektedir. Biz bilincinin işletmelerinde hâkim olduğunu dile getiren katılımcılar ben merkezli yaklaşımın da olduğunu ancak ağırlıkta kolektif bir bilincin ortaya çıktığını vurgulamaktadırlar. Sahip olunan kolektif yükümlülük çeşitli kavramlarla ön plana çıkarılmaktadır: komünite mantığı, hepimiz bilinci, biz bilinci, ortak bilinç, bizim işletmemiz gibi. Kolektif yükümlülüğün işletmelerde hâkim olması dijital dönüşüm ile daha net bir şekle bürünmektedir. Çünkü dönüşüm sürecinin en önemli özelliklerinden biri olan ekip olma, takım çalışması gerekliliği dijital dönüşüm projelerini gerçekleştirirken de bir kez daha kendini göstermekte, bir kişinin tek başına başarabileceği bir iş olmaktan çıkmaktadır. Herkesin sürece bir katkısının olması, elini taşın altına koyması sonucunda da işletmelerde ortak bir dil oluşmakta, bütünsel bakış açısı yakalanmakta, aile olma bilinci, birliktelik ve bağlılık duygusu kendini göstermektedir. Süreçte ben kavramına yer verilmezken benimsenen kolektif bilinç ileri bir seviyeye taşınarak toplumsal bilinç yakalanmaya çalışılmaktadır. Dijital dönüşümle artan biz olma farkındalığı ile her departman birbiriyle bağlantılı konuma gelmekte ve birlikte çalışma gerekliliği daha net anlaşılmaktadır. Diğer yandan yeni jenerasyon artık kendine işletmelerde yer bulurken; baby boomer olarak adlandırılan eski jenerasyon da hala daha işletmelerde varlığını sürdürmektedir. Bu nesil farklılığı kendini kolektif yükümlülükte de göstermekte ve baby boomerların kendini dönüştüremediği, ben merkezli hareket etmeye devam ettiği dile getirilmektedir. Biz bilincinin hâkim olmasında etkili olan yöntemlerden biri de iletişim sürecindeki ulaşılabilirliktir. Üst yönetime aracısız, hiyerarşik bariyerlerden uzak bir şekilde rahatça ulaşabilen çalışanlar için aidiyet duygusunun ve sahiplenebilirliğin arttığı ifade edilmektedir. İşletmeyi bir bütün, diğer herkesi ve her şeyi bu bütünün parçaları olarak tanımlayan katılımcılar bu süreçte ben yaklaşımının karşılığının olmadığını savunurken

takım oyununun, ortak bilincin sahip olunması gereken misyon olduğu, herkesin işletme hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda ortaya “*Kolektif Bilinç*” kategorisi çıkmaktadır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda; Adaptasyonel Refleksler, Stratejik Yönelim, Kaynakları Harekete Geçirme ve Kolektif Bilinç kategorilerinden “**Dijital Dönüşümün Stratejik Çevikliğe Yansımaları**” temasına ulaşılmıştır. Yöneltilen sorular ve alınan cevaplar eşliğinde bu tema altında elde edilen kategoriler aşağıdaki Şekil 4.8’de gösterilmektedir:



Şekil 4.8. Dijital dönüşümde stratejik çeviklik ile ilgili kategori ve tema bulguları genel görünüm.

V. SONUÇ

Bu araştırmada dijital dönüşümün; örgütsel dinamikler arasında yer alan liderlik, yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda elde edilen bulgular neticesinde dijital dönüşümün işletmelerde farklı seviyelerde gerçekleştiği, her bir işletmenin aynı yolu kat etmediği tespit edilmiştir. Bazı işletmeler; dijital dönüşüme yeni yeni adapte olduklarını, sürecin daha çok başında yer aldıklarını, bütünsel dönüşüm için gerekli olan alt yapıyı inşa etmeye daha yeni başladıklarını dile getirirken; bazı işletmeler de uzun zamandır dijital dönüşüme dair çalışmalar gerçekleştirdiklerini, böylelikle belli bir seviye yakaladıklarını, dijital dönüşüm konusunda başarıya imza attıklarını ve nihayetinde bütünsel dönüşümü gerçekleştirebildiklerini ifade etmişlerdir. Diğer yandan kat edilen bu uzun yolda birtakım engellere takılarak tökezleyen, yukarı yönlü ivmenin tersine döndüğü gerileme durumuyla yüzleşmek zorunda kalan ve ardından söz konusu engellerin ortadan kaldırılması için çözüm üretmek, hatalarından ders çıkararak düştüğü yerden kalkmayı başaran ve yükseliş ivmesini tekrar yakalayan işletmeler de yer almaktadır. Bu nedenle araştırmada işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde bulundukları konumları göz önüne alınarak *Dijital Farkındalık*, *Dijital Olgunluk*, *Dijital Düşüş* ve *Yeniden Yükseliş* aşamalarından oluşan; **Dijital Sıçrama Süreci Modeli** şeklinde kavramsallaştırılabilecek bulgular kümesi elde edilmiş ve işletmeler söz konusu dört aşamanın altında gruplandırılmıştır. Araştırmanın literatür taraması kısmında yer alan her bir değişken ve değişkenlerin alt başlıkları bu aşamalar baz alınarak değerlendirmeye tabi tutulmuş ve işletmelerin bulundukları süreç içerisinde ne yönde eğilimler gösterdiği, dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilebilmesi için hangi aksiyonları gerçekleştirdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu bölümde ilk olarak katılımcıların dijital dönüşüm ile ilgili genel değerlendirmeleri, dijital dönüşümü nasıl anlamlandırdıklarına dair görüşleri ve dijital sıçrama süreci ile ilgili bulgular yorumlanmakta; ardından dijital farkındalık, dijital olgunluk, dijital düşüş ve yeniden yükseliş aşamalarında konumlandırılan işletmelerde hangi liderlik türünün, hangi yapının, hangi dinamik yeteneğin ve stratejik çeviklik düzeyinin ön plana çıktığı, tablolar ve açıklamalar eşliğinde sunulmakta; söz konusu aşamalar ve değişkenler arasındaki olası ilişkilere yönelik görüşler dile getirilmektedir. Diğer yandan sunulan

görüşlerin ve ortaya çıkan ilişkilerin, literatürle benzer yanları ya da farklılaştığı noktaları alıntılar eşliğinde vurgulanmaktadır. Son aşamada ise bulgular neticesinde ulaşılan dijital sıçrama süreci modeline yer verilmekte, modelde yer alan her bir aşamanın tanımlayıcı ve karakteristik özelliklerine değinilmektedir.

5.1. Dijital Dönüşüm ve Dijital Sıçrama Süreci

Dijital Dönüşüm Perspektifi teması altında yer alan kategoriler katılımcıların; dijital dönüşümü nasıl tanımlandığına, dijital dönüşümü gerçekleştirme amaçlarına ve dijital dönüşümün sonuçlarına dair görüşlerini temsil etmektedir. Dijital dönüşümün ne olduğuna dair buluşulan ortak nokta ‘kaçınılmaz bir süreç’ olmasıdır. Bütün katılımcılar bu dönüşümü illaki gerçekleşecek bir süreç olarak tanımlamakta hatta dönüşümü gerçekleştiremeyen işletmelerin hayatta kalmalarının mümkün olmadığını da dile getirmektedirler. Osmundsen vd. (2018), ‘hayatta kalmak için yeniden yapılandırmanın gerekli olduğu süreç’ şeklinde dijital dönüşümü tanımlamakta ve Mirković vd. (2019) de dijital dönüşümü; işletmenin varlığını sürdürebilmesi için zorunluluk olarak dile getirmekte, bu doğrultuda katılımcıların değerlendirmelerinin literatürle uyumlu olduğu da görülmektedir. Diğer yandan dijital dönüşümü, katılımcıların bir kısmı ‘fırsatlar havuzu’ olarak değerlendirmekte; işletmeyi geliştirecek, ileriye taşıyacak, yol açıcı, geliştirici bir faktör olarak tanımlamakta ve işleri daha kolay yapmayı sağlayan güçlerin bu dönüşümde saklı olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu denli olumlu bakış açısına sahip olmayan katılımcılar da mevcuttur. Her ne kadar fırsatlar barındırıyor olsa da dönüşüm geleceğinin belirsiz olması ve sektörlerde yaşanabilecek sıkıntılar kişileri tereddüde de düşürebilmektedir.

Dijital dönüşüme dair öznel görüşlerini paylaşan yöneticiler ayrıca dijital dönüşümün ne olmadığı yönünde de görüş bildirmektedir. Moda olmaması, alternatif olmaması, sadece teknolojik dönüşümü ifade etmemesi gibi bulguların, Schallmo vd. (2020) ve Mirković vd.’nin (2019); bir işi dijitalleştirmenin dijital dönüşüm için yeterli olmadığına ve artık bunun bir seçenek olmaktan çıktığına dair görüşleriyle birebir uyuştugu görülmektedir. Yöneticiler; dijital dönüşümde sadece teknoloji kullanımının yeterli olmadığına, teknolojik dönüşümün çok daha ötesine gidilebilmesi gerektiğinin, dijital dönüşümün artık modadan öte bir kavram olduğunun farkındadırlar. Yeni teknolojik araçların işletmede yer alması tabii ki bu sürecin olmazsa olmazıdır ama tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bu noktada da oklar ‘kafa yapısının değişmesi’ gerekliliğine

yönelmektedir. Israrla vurgulanan kafa yapısının değişmesi aslında içinde birçok anlam barındıran bir eylemi temsil etmektedir. Sadece belli bir kesimi kapsamayan, A'dan Z'ye işletmede görev alan herkesi işin içine dâhil eden; sadece araç-gereç değişikliğini temsil etmeyen, kişilerin bakış açılarında da değişimin yaşanması gerektiğini vurgulayan çok daha bütünsel bir değişim yaklaşımı gözler önüne serilmektedir.

İşletmeleri dijital dönüşüme iten sebeplerin başında aslında bu konuda yaşanan farkındalık gelmektedir. Artık en önemli gündem başlığının bu olması işletmelerin konuyu görmezden gelmelerine olanak tanımamaktadır. Yeni şeyler söylemenin gerekliliği, yeni çözümler üretme ihtiyacı, değişen tüketici istek ve ihtiyaçları işletmeleri bu kaçınılmaz sürece doğru adeta sürüklemektedir. Dönüşümü gerçekleştirdiklerinde ne kazanacaklarının ya da gerçekleştirmediklerinde ne kaybedeceklerinin farkında olmaları en önemli etkidir. İşletmelerin yaptıkları aslında bir nevi hayatta kalma savaşıdır. Bu savaşın kazanılabilmesi için de birtakım itici güçlere, fırsatlara ihtiyaç vardır ve gelineen noktada dijital dönüşüm bu savaşın en önemli silahı olarak görülmektedir. Diğer yandan karlılığı arttırma, maliyetleri azaltma en temel amaçlar arasında yer alırken; dijital dönüşümün bu noktadaki katkısını gören işletmeler de yönlerini bu doğrultuda değiştirmektedir. Ayrıca kullanılan yeni teknolojiler ve otomasyon ile hem müşteriye katma değer sunabilme, hem de iş gücüne olan ihtiyacı azaltma ve böylece maliyetleri aşağı çekebilme amacı da bu noktada kendini göstermektedir.

Dijital dönüşüm amaçlarının yanı sıra yöneticilerin özellikle vurguladığı birtakım dönüşüm sonuçları da bulunmaktadır. Standartlaşan süreçlerin artık kişiye bağımlılığı azalttığı, bu sefer de sistemlere bağımlılığı ortaya çıkardığı dile getirilmektedir. Ayrıca bilgiye öncesine kıyasla daha kolay ulaşabilme, artan bilgi kanalları, hızlanan süreçler, artan verimlilik dile getirilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Ancak; katılımcılar arasında iki uç noktanın ortaya çıktığı da görülmektedir. Bir tarafta, geleceği karanlık olarak tasvir edenler, gelecekte işsizliğin ortaya çıkacağını ve bunun sonucunda da bazı sektörlerin öleceğini dile getirenler; diğer tarafta ise otomasyonun işletmelerde yer almasıyla bazı süreçlerde iş gücüne ihtiyacın azalacağını ancak bu sefer de söz konusu otomasyonu kullanabilecek yetkinlikteki kişilere ihtiyacın artacağını ve böylelikle yeni iş kollarının ortaya çıkacağını söyleyen, geleceği aydın olarak gören yöneticiler yer almaktadır.

Dijital dönüşüm ile ilgili yukarıda dile getirilen sonuçlar; kimi katılımcı tarafından olumlu ifade edilirken, kimi katılımcı tarafından da olumsuz değerlendirilmekte ve bu yaklaşımlar da dijital dönüşümün olası avantajları ve dezavantajlarına dikkati çekmektedir. *Dijital Dönüşümün Aydınlik Yönü* teması altında katılımcıların dijital dönüşümle ilgili dile getirdikleri avantajlar yer almakta ve avantajların başında da maddi kazançlar, karlılığın artması ve maliyetlerin düşmesi gelmektedir. Bu aşamada dikkat çeken nokta, kazanç artışının ya aynı sayıda iş gücüyle ya da azaltılmış işgücüyle gerçekleştirilmesidir. Dijitalleşen süreçler eşliğinde işgücüne olan ihtiyaç azalmakta; böylelikle de insan kaynağı maliyetlerinin minimize edilme durumunun ortaya çıktığı görülmektedir. Bir diğer vurgulanan avantaj da süreçlerde yaşanan iyileştirmelerdir. Manuel operasyonların azalması, optimizasyonun sağlanması, otomasyonla gelen verimlilik artışı, ölçeklenebilirlik, esneklik, verinin gerçek zamanlı elde edilmesi ve veriyi doğru şekilde kullanabilme, sistemlerin kullanılmasıyla anlık tıkanıklıkları görebilme ve anında müdahale edebilme ile süreçlerdeki iyileştirmeler ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer avantaj da yakalanan hız seviyesidir. Dijital dönüşümle beraber süreçlerin hızlanması, bir tuşla birçok işlem gerçekleştirebilme, hızlı aksiyon alma, hızlı karar verme, prosedürel zaman kaybına yol açan süreçlerin elimine edilmesi işletmelerde göze çarpan avantajlar arasındadır. Bütün avantajlar göz önünde bulundurulduğunda ortaya şöyle bir süreç çıkmaktadır: dijital dönüşümü başlat, belli bir hız ivmesi yakala, verimliliği arttır ve kazanç sağla. Dijital dönüşüm → hıza ulaşma → verimliliği yakalama → kazanç artışı.

Dijital Dönüşümün Zorlayıcı Yönü teması altında da yöneticilerin dijital dönüşümün dezavantajlarına dair dile getirdiği düşünceler yer almaktadır. Söz konusu kategorileri yöneticiler süreçte karşılaşılan zorluklar olarak değerlendirmekte ve ilk zorluk da maddi sıkıntılar olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında bir önceki temada maddi açıdan avantaj olarak görülen dijital dönüşüm, bu aşamada önemli bir maliyet kalemi olarak değerlendirilmektedir. Maliyet unsuru olarak görülmesinin en büyük nedeni de dijital dönüşümün büyük bir proje olmasında saklıdır. Bu derece geniş kapsamda ve köklü bir dönüşüm özel kaynak ayırmayı gerekli kılmakta, aktarılan kaynakların işletmeye kazanç olarak geri dönebilmesi için zaman gerekmekte; aynı zamanda işletmeyi teknolojik araç-gereçlerde yaşanan bir sorun neticesinde tüm sürecin durabilecek boyutlara ulaşması gibi birtakım problemlerle de karşı karşıya bırakabilmektedir. Aslında bu zorluklar maliyet avantajından bahseden yöneticiler tarafından da doğrulanmaktadır.

Ancak ne kadar yüksek kaynak gerektirse de zamanla maliyetler kazanca dönüşmekte, yatırımın karşılığı alınmaya başlanmaktadır. Bu sebeple de dijital dönüşüm kimi yönetici için avantaj olarak görülürken; kimi yönetici için de zorluk olarak ifade edilmektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluk olarak insan kaynağı gösterilmektedir. Yetkin insan kaynağına ulaşma güçlüğü ve bu süreçte katlanılan maliyetler, değişime karşı direnç, kişilerin konfor alanlarını terk etmemekteki ısrarı, dijital dönüşümle ilgili bilgi eksikliği, eğitime kapalı olma gibi durumlar süreçte işletmelere sıkıntılar oluşturmaktadır. Diğer yandan daha öncede dile getirilen bütünsel dönüşüm gerekliliği bu noktada da kendini göstermekte, tüm çalışanların sürece dâhil edilememesi sonucu dönüşüm tam manasıyla gerçekleştirilememektedir. Literatürde de birçok çalışmaya konu olan insan kaynağı problemi ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar katılımcıların görüşleriyle de uyum içerisindedir. Söz konusu çalışmalardan birkaçı şu şekildedir: Larjovuori vd. (2016), dijital dönüşümü sağlayan faktörlerle çalışanın bakış açısının uyumlaştırılamaması durumunda dijital dönüşümün başaramayacağını; Kohnke (2017), iş gücünün dijital teknolojileri kullanabildiği sürece dijital dönüşümün avantajlarından bahsedilebileceğini, kullanım için de dijital becerilere sahip personele ihtiyaç olduğunu ya da var olan iş gücünün eğitilmesi gerektiğini dile getirmektedirler.

Dijital dönüşümde karşılaşılan bir diğer zorluk da organizasyonel süreçlerde kendini göstermektedir. Her ne kadar hıza ulaşma, tek tuşla rapor alabilme dijital dönüşümün avantajları olarak gösterilse de söz konusu hıza ulaşabilmek için de kişilerin iş yükünün arttığı vurgulanmaktadır. Önceleri belki kısa sürede sisteme veri girişi gerçekleştirilirken; artan veri ile birlikte tek bir hamleyle raporlara ulaşabilmek adına çok daha fazla veri girişi gerekli görülmekte bu da nihayetinde kişinin iş yükünü arttırmaktadır. Ayrıca bu noktada başka bir zorluktan daha bahsedilmektedir: Körlük. Dijital dönüşümle beraber işletmeler hıza ulaşabilmekte, çeşitli uzmanlıklar geliştirebilmekte ancak aynı kişi tarafından, aynı işin uzun süre boyunca tekrarlanması sonucunda da negatif bir durum olan çalışan körlüğü ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da çevresel fırsatların kaçırılması, eksikliklerin görülememesi ya da göz ardı edilmesi ve risk alamama şeklinde işletmeye geri dönebilmektedir. Ayrıca bütünsel dönüşümün meydana getirdiği sıkıntılar bu noktada da vurgulanmaktadır. Dijital dönüşümün sadece bilgi teknolojileri departmanının sorumluluğunda görülmesi ve

değişim paradigmasının tüm işletmeye ulaşamaması sonucunda da organizasyonel yapıda sorunlar vuku bulmaktadır. Üst yönetimin desteğinin alınamaması, her çalışanın katılım sağlamaması, işgücü eğitimi için gerekli kaynakların temin edilememesi, yetkin personelin maliyet kalemi olarak görülmesi gibi sorunların literatürde Guinan vd. (2019) tarafından dile getirilen, ‘Dijital dönüşümün başarısı, yeni teknolojilerin tanıtılmasıyla ilgili değil; değişimi destekleyebilen ve talep edebilen dijital bir ekibin etkinleştirilmesiyle ilgilidir.’ düşüncesiyle örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca dijital dönüşümün tam olarak kavranamaması, ortaya çıkan kavram kargaşası, geleceğe dair dile getirilen tereddütler, işsizliğin ortaya çıkabileceği düşüncesi, insani duygulardan uzaklaşma, güvenlik problemlerindeki artış katılımcılar tarafından dile getirilen zorluklar arasında yer almaktadır.

Dijital dönüşümün avantajları ve dezavantajlarının yanı sıra bu sürecin her işletme için farklı farklı işliyor olmasından kaynaklı dönüşümle ilgili seviye farklılıkları da gözlemlenmektedir. Bu sebeple oluşturulan dijital sıçrama sürecinin ilk adımını temsil eden *Dijital Farkındalık* teması altında katılımcıların dijital dönüşüm gibi büyük ve zorlu bir sürece adım attıkları ilk andan itibaren gösterdikleri reflekslere ve motivasyonel koşullara dair görüşleri yer almaktadır. Daha önce dijital dönüşümden geçme nedenleri arasında gösterilen farkındalık bu noktada da yöneticiler tarafından dile getirilmekte; dijital dönüşümle ilgili bir bilinç yakalanmaktadır. Özellikle yöneticiler dönüşümün başında işletmelerinin adeta fotoğrafını çekerek, acı-ağrı noktalarını tespit etmektedirler. Nerede güçlüler, zayıf noktaları neresi, hangi alana odaklanılmaya ihtiyaç var, başlangıçta masaya yatırılarak mevcut durum gözden geçirilmektedir. Zayıf ve güçlü yönleri görebilmek işletmelere net bir odaklanma sağlamakta, dijital dönüşümde nelere öncelik verileceğinin net bir fotoğrafını ortaya koymaktadır. Ayrıca otomasyonun işletmeye sağlayacağı getiriler, insan gücüne ihtiyacın azalması, böylelikle maliyetlerin düşürülebilecek olması açısından da bir farkındalık yaşandığı katılımcıların değerlendirmelerinden ortaya çıkmaktadır.

Ortak bir bilincin oluşması ile başlayan bu farkındalık süreci, birtakım motivasyonel koşulların devreye girmesiyle de devam etmekte ve bu koşulların başında da sunulan katma değer gelmektedir. Katılanlara bunca maliyet, gösterilen büyük çabanın ardından beğenin gelmesi, tüketiciler tarafında emeklerin karşılık bulması, daha akıllı ürünler üretme, hayatı kolaylaştırma, daha iyisini ve daha kalitelisini yapabilme bu yolculukta destekleyici faktörlerden olmaktadır. Tabi ki farkındalık sürecinde işletmelerin

gösterdiği, bu sürece has birtakım refleksler de bulunmaktadır. Öncelikle dijital dönüşüm bir ekip işidir ve herkes elini taşın altına koymalıdır ki bu süreç başarıya ulaşabilsin. En baştan, farkındalık aşamasından bu bilincin aşılması gerektiği katılımcılar tarafından önemle dile getirilmektedir. Literatürde de benzer şekilde dijital farkındalıktan bir sonraki süreç olan dijital olgunluk aşamasına geçebilmek için, işletmelerin tüm hücreleriyle dijital dönüşümü gerçekleştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Aslanova ve Kulichkina, 2020). Bütünsel dönüşümü gerçekleştirebilmek, dönüşüme gerekli desteği sunabilmek amacıyla dijital dönüşümü şirket stratejisinin bir parçası haline getirmek; işletmenin artık bütün hücrelerine işlemiş, attığı her adımda, belirlediği her hedefte dijital dönüşümü merkeze alarak hareket etme eğilimi mecburi görülmekte; bu davranışları sergilerken gündemin gerisinde kalmamak, trendlerin ve yeniliklerin peşinden gitmek de önem arz etmektedir.

Dijital Olgunluk teması artık farkındalık sürecini aşmış, dijitalleşmede yol kat etmiş işletmelerin bu aşamaya has sergiledikleri reflekslere dair görüşleri barındırmakta ve bu aşamada işletmelerin farkındalık aşamasından farklılaşan kendilerine has motivasyon koşulları bulunmaktadır. Dijital dönüşümde olgunluğa ulaşan işletmelerde mevcut durumla yetinememe, hep daha fazlasını isteme ve hayal etme durumu kendini göstermekte ve risk alma açısından cesur davranışların sergilendiği görülmektedir. Diğer yandan daha iyisini yapabilme düşüncesi, hedefleri yükseltme, bayrağı bir adım öteye taşıma gösterilen refleksler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu tarz refleksler, katılımcıların dijital dönüşümü bir sondan ziyade devamlılık arz eden bir süreç olarak değerlendirdikleri düşünceleriyle de uyum göstermektedir.

Farkındalıktaki aktif hareketlilik yerini bu aşamada sakinliğe, yere sağlam adımlarla basmaya bırakmaktadır. Fırsatların değerlendirmesinde daha temkinli olmak, özümseyerek faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, şirketin karakteriyle uyumlu seçeneklerin değerlendirilmeye alınması gösterilen refleksler arasında yer almaktadır. Dijital olgunluk aşamasının dijital dönüşümün nasıl hayat bulduğunu gösteren nokta olarak ifade edilmesi; literatürdeki Thordsen vd'nin (2020) bir işletmenin dönüşüm çabalarıyla ilgili olarak hâlihazırda ulaştığı seviyenin göstergesi şeklinde dile getirdikleri dijital olgunluk yaklaşımıyla uyum sağladığı görülmektedir.

Olgunluk aşamasındaki işletmelerde yöneticilerin dile getirdikleri görüşlerinden hareketle birtakım baskılar da gün yüzüne çıkmaktadır. Nihayetinde dijital olgunluk zirveyi temsil etmekte ve bulunulan konumu koruyabilmek adına da ekstra çaba sarf

etmek gerekmektedir. Çevrenin sürekli değişmesi, yasalarla gelen yeni düzenlemeler işletmeleri değişim için zaten zorlamaktadır ve bu durum da literatürde dijital olgunluğun çevresel değişimlere verilen yanıtlarla ölçüldüğü düşüncesiyle uyum sağlamaktadır (Pedrini ve Frederico, 2018). Kaynakların etkin ve verimli kullanımı için meydana gelen değişimlerin iyi analiz edilmesi de bu açıdan bir zorunluluk arz etmekte; değişen çevreyle beraber güncellenen istek ve ihtiyaçlar da işletmeler için bir baskı unsuru olabilmektedir. Nihayetinde yakalanan dijital olgunluk seviyesinde geleceği öngörebilmek, değişebilecek ihtiyaçları göz önüne alarak dijital dönüşümü devam ettirmek süreçte önem arz eden bir noktadır.

Dijital Düşüş-Yeniden Yükseliş teması, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde yaşadıkları, ilerlemenin önünde engel teşkil eden olumsuz durumları ve bu olumsuz durumlarla baş ediş şekillerini temsil etmektedir. Dönüşüm sürecinde yaşanan tökezlemelerin sebeplerine bakıldığında ise en başta insan kaynağı yer almaktadır. İnsan kaynağında yaşanan değişim, kişinin işi bırakması ve yeni gelenin işi öğrenmesi ve işe alışmasıyla devam eden sürecin sürekli tekrarlar hale gelmesi işletmelere birtakım zorluklar yaşatmaktadır. İnsan kaynağıyla iletişim kuramama, onları dönüşüme dâhil edememe, yeni teknolojilerin kullanım bilgisine sahip olmayan işgücünün ikna edilememesi, dijital dönüşümün ne anlam ifade ettiğinin kişilerce tam anlaşılamaması ve sonuçta bütünsel dönüşümün gerçekleştirilememesi karşılaşılan engeller gösterilmektedir. Diğer yandan çevrede oluşan fırsatları değerlendirememesi, yönün doğru tarafa hemen çevrilememesi ve böylece fırsatların kaçırılması sonucunda da birtakım başarısızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Fırsatların farkına varmak önemlidir ancak uygulamaya geçildiğinde var olan eski araç-gereçlerin yetersiz kalması ya da yeni teknolojik araçların birbirleriyle uyumlaştırılamaması da engel teşkil edebilmektedir. Ayrıca dönüşümün gerçekleştirilebilmesi dile getirilen engellerin olmadığı varsayıldığında -değişim için hazır işgücü, yeterli kaynak, yeni teknolojilerin kullanım bilgisi- üst yönetimin onayına da bağlıdır. Bu noktada da üst yönetimin çıkarları doğrultusunda hareket etmesi, kafa yapısını değiştirmemekteki ısrarı, farklı paradigmalara açık olamaması gibi engellerin de gün yüzüne çıktığı görülmektedir. Eisenhardt vd. (2016) de literatürde, yaşanabilecek örgütsel düşüş sebeplerini; küreselleşme, hızla gerçekleşen teknolojik yenilikler, rekabet ortamının kızışması, hatalardan ders çıkaramama, yaşanan ani gelişmelere adapte olamama, değişimin getirdiği belirsizlik, çalışanların yanı sıra yönetimin değişime karşı direnci olarak

sıralamaktadır ve bu sebepler ile katılımcıların görüşleri arasında uyum yakalanmaktadır. Diğer yandan sayılan engeller arasında yer alan katılık; literatürde ölüm katılığı-rigor mortis olarak adlandırılmakta ve işletmelerin; ders alamamaları ve geleceğe dair somut adımlar atamaması sonucunda hareketsiz kaldıklarını ve böylelikle de işletmede katılığın gerçekleştiğini ifade etmektedir (Fettahlıoğlu ve Birin, 2017; Uçaktürk, Uçaktürk ve Demirkaya, 2020). İşletmeler öyle bir noktaya gelmektedir ki; olumsuz gidişatlar bile fark edilememekte ve dolayısıyla çözüm üretmekte de geç kalınmaktadır. Mevcudiyetini korumak, varlığını sürdürebilmek; çevresel değişimler karşısında hızlı tepki verebilmeyi, hızla adapte olabilmeyi gerekli kıldığından bu yeteneğin yoksunluğu ya da zamanla bu yeteneğin körelmesi işletmeleri katılığa doğru sürüklemektedir. Dijital dönüşüm göz önüne alındığında; sürekli değişimi ve yenilikçi bakış açısını içinde barındıran hatta bu özellikleri olmazsa olmaz özellikler arasına katan böylesine büyük bir projede; çevresel analizlerin gerçekleştirilmesi, bu analizler neticesinde de stratejik yönün güncellenmesi, hızlı tepki verebilme ve net bir stratejik çeviklik düzeyine sahip olma anahtar noktaları temsil etmektedir. Bu noktaların herhangi birinde yaşanan eksiklik, karşılaşılan problemler ve problemlerin göz ardı edilmesi ya da farkına varılmaması aslında tedavisi mümkün olan ancak geç kalındığında tedaviye cevap vermeyen bir hastalığı ve nihayetinde ölümü getirebilmektedir.

İşletmelerin düşüş sürecinden tekrar yükselişe geçebilmesi, ayağa kalkabilmesi için birtakım davranışlar sergilemeleri gerekmekte; bu davranışların başında da hatalardan ders çıkarma gelmektedir. Dersi al ve yoluna devam et düsturuyla hareket eden işletmelerde önemli olan sorumlu kişiyi bulmak, bir nevi günah keçisi ilan etmek değildir; asıl nokta sorunun sebebini anlamak, çözüm üretmek ve bir daha bu hatanın tekrarlanmamasını sağlamaktır. Hataya yer yok gibi bir zihniyet işletmelerde karşılık bulmazken; başarısızlıkların üstünü örtmeden gerekli değişikliklerle süreçler devam ettirilmektedir. Problemden ziyade çözüm odaklı ilerleme, yeniden yükselişte ihtiyaç duyulan çalışan desteğini de harekete geçirmede itici güç olmaktadır. Nihayetinde düşüşün sebepleri arasında gösterilen insan kaynağı sorunu, yükselişte üzerinde dikkatle durulması gereken noktaya temas etmekte; insan kaynağının problem olmaktan çıkartılıp destekleyici güç haline getirilmesi ve bunun için de birtakım düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu düzenlemelerin başında da iletişim ağının genişletilmesi yer alırken; içeriği değiştirilen, daha geniş ve daha samimi bir iletişim ağı

ile işletmenin her bir noktasına ulaşabilme; böylelikle işgücünü ikna edebilme ve onların belirsizlikle başa çıkabilmelerini sağlama yükselişin başarılmasında önemli bir hamle olarak görülmektedir. Diğer bir düzenleme gerekliliği; dijital dönüşüm öncesinde yöneticiler ve liderler tarafından benimsenen ‘waterfall’ yani uçtan uca her şeyin planlandığı, her bir noktanın hesaba katıldığı bakış açısında kendini göstermektedir. Bu yaklaşım yerini dijital dönüşümle beraber ‘çevik’ anlayışa bırakmakta ve böylelikle kararlar daha hızlı alınırken; yaşanan sorun karşısında sorumlu aramak yerine hızlıca çözüm üretme davranışı ortaya çıkmaktadır. Amaç yakalanan hız ivmesinin kaybedilmemesi, karşılaşılan handikapların netleştirilerek sürecin devam ettirilmesidir. Gerçekleştirilen bu düzenleme ile düşüşte ortaya çıkan fırsatları görememe, stratejik yönün değişimler karşısında hemen değiştirilememesi, değişimlere hızlı tepki verememe ve risk alamama gibi olumsuz koşulların önüne geçilebilmektedir. Alınan önlemler, çıkarılan dersler, bir daha tekrarlanmamak şartıyla deneyim hanesine kaydedilen hatalar, rafa kaldırılan geçerliliğini kaybetmiş yaklaşımlar; işletmeleri düştükleri karanlık kuyudan çıkartarak, tekrar gün ışığına kavuşturmakta ve dijital sıçrama sürecinde yeni bir aşamanın kapılarını aralamaktadır.

5.2. Dijital Sıçrama Sürecinde Liderlik

Dijital sıçrama sürecinin her bir basamağında hangi liderlik tarzlarının ön plana çıktığı; dijital dönüşümle beraber liderlikte yaşanan değişim, liderin iletişim, motivasyon, katılım sağlama tarzı ve liderlik yetenekleri aşağıdaki Çizelge 5.1’de gösterilmektedir:

Çizelge 5.1. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecince liderlik.

	FARKINDALIK							OLGUNLUK						DÜŞÜŞ-YÜKSELİŞ			
K	K6	K10	K11	K12	K13	K16	K17	K1	K2	K3	K4	K8	K14	K5	K7	K9	K15
DDL	KT	KT	KT	KT			KT	E	E	E	E				KR	KR	KR
GL	YK	YK	YK	YK	YK	DA	YK	YK	DA	YK	YK	DA	YK	YK	DA	YK	YK
İT		A-U	A-U	U	U	U		Y	Y	Y		U-Y	U	A	A-U	A-U-Y	U
MT	B-F	G-B	B-D	G-D	G-B	D	G	F	G	G	G	G	F	D-F	F	B	D
EB	A	A	A	A	A		A			A	A	A	A	A	A	A	A
LB	F-Ö	O-D	O-D	D	D-Ö	F-D	F	D	O	O-Ö	O	D	F-D	F-Ö		O-D-Ö	D

Çizelge Kısaltmaları:

DDL (dijital dönüşümde liderlik) satırı: KT (katılımcı), E (etkileşimci), KR (karizmatik)

GL (güncellenen liderlik) satırı: YK (yeni kaslar), DA (değişen araçlar)

İT (iletişim tarzı) satırı: A (dijital araçlar), U (ulaşılabilirlik), Y (yüz yüze iletişim)

MT (motivasyon tarzı) satırı: B (bireysel destek), D (duyuları harekete geçirme), F (farklı notaları duyma), G (görünür kılma)

EB (Etkileşim Biçimi) satırı: A (iş yapanlarla yönetenler aynı koltukta)

LY (liderlik becerileri) satırı: F (fikir avcılığı), Ö (dijital dünya öngörüsü), D (değişime açık olma), O (dijital okuryazarlık)

Dijital dönüşüm sürecinde sergilenen liderlik tarzlarına bakıldığında ön plana çıkan birtakım yaklaşımların olduğu görülmektedir. Dijital sıçrama sürecinin ilk etabını oluşturan dijital farkındalık aşaması; yeni bir başlangıcı, değişim kıvılcımının ilk ortaya çıktığı anı temsil etmektedir. Kıvılcımın sönmemesi büyük bir ateşe dönüşebilmesi için birlikte hareket etmenin önceliklendirmesi, işletmede görev alan her bir bireyin ateşi körükleyici odunları taşıyacak rol üstlenmeleri gerekmekte ve böylelikle de dijital farkındalık sürecinde kendine yer bulan liderlik tarzı, katılımcı liderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle süreçte takipçilerin katılımının, karar almada onlara da inisiyatif tanımanın önemi üzerinde duran yöneticiler; liderin ‘ben ne dersem o olur’ bakış açısından uzaklaşması, daha paylaşımcı bir yaklaşım sergilemesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Farkındalık aşaması dijital dönüşüm yolculuğunun başladığı aşamadır ve bu aşama aynı zamanda bireysel oyunun takım oyununa dönüştüğü o kritik noktayı temsil etmektedir. Dijital dönüşüme ancak böyle bir paradigma değişimiyle başlanması gerektiğinin ısrarla altının çizilmesi, bu süreçte ön plana çıkan katılımcı liderlik tarzı ile de bağdaşmaktadır. Bu aşamada ortaya çıkan; dijital dönüşüme dair artan bilgi düzeyi, dönüşüm olduğunda ne kazanılacağına, olmadığında ne kaybedileceğine dair farkındalık yöneticilerin katılımcı liderlik tarzı sergileme nedenleri ile paralel ilerlemekte; kişilere inisiyatif vererek, sorumluluk yükleyerek sürece dair belli bir bilinç düzeyinin yakalanması, dijital dönüşümün herkes tarafından sahiplenilmesi, işi dayatmaktan ziyade bizzat görev üstlenmelerini sağlayarak ortaya çıkabilecek direncin önüne geçilmesi için katılımcı liderlik tarzı çözüm sunmaktadır. Sonuç olarak bütünsel dönüşümü içeren, kafa yapısının değişmesini gerekli kılan böylesine bir yolculukta cesaretli olabilme, yolda ortaya çıkabilecek riskleri göze alabilme, belirsizlikle baş edebilme ve en önemlisi pes etmeden yolda kalabilme liderin takipçilerine sunduğu özgür ve güven veren ortamla başarılmakta ve ortak bir akılla yol alınarak güç birliği oluşturulabilmektedir.

Dijital sıçrama sürecinin ikinci etabını oluşturan dijital olgunluk aşamasında işletmelerin odak noktası bulundukları konumu koruyabilmektir. Zirvede kalmayı sağlayacak, istikrar ve düzenin yanı sıra çevreye uyumun kaybedilmediği, zirvedeki süreyi uzatacak ve işletmeyi gerileme noktasına varmaktan kurtaracak kritik kararlara ve atılımlara ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda, dönüşümün hakkıyla yerine getirilebilmesi için; önemli kararları alma, büyük bir sorumluluk altına girerek işletmeyi geleceğe taşıyabilme adına etkileşimli liderlik uygun bir seçenek olabilmektedir. Tıpkı bir gemi

kaptanı gibi etkileşimci lider; yola çıkmadan önce ilk olarak kendisine eşlik edecek ekibini belirler, onları tanır; çünkü bu ekip uzmanlık alanlarına göre seçilmiş, yolculukta ihtiyaç duyulduğu anda ve alanda devreye girebilecek özelliklere sahip bir ekiptir. Dolayısıyla, kendi içerisinde daha çok mantıklı adımlar, istikrar ve denge barındıran bir süreci temsil eden dijital olgunluk aşamasında liderler de kendi pozisyonlarını bir dengeye kavuşturarak, başhekim edasıyla liderliklerini sergilemekte, takipçilerine yapılması gerekeni sunarak bulundukları konumdan izleme moduna geçmektedirler. Ne zamanki takipçiler bir yerde tıkanır, yardıma ihtiyaç duyarlar ya da çözemedikleri bir konu olur işte o zaman liderler devreye girerek gerekli adımları atarlar. Olgunluk aşamasında yakalanan ivmenin kaybedilmemesi, bir adım ötesinin hedeflenmesi, zirvede yer alan çevresel değişimlere uyum sağlama mecburiyeti, yenilik takibi, zirvedeki konumun korunması adına performans sürekliliği etkileşimci liderlik ile desteklenerek gerçekleştirilebilmektedir. Olgunluk aşamasında yer alan sürekli daha yükseğini ilerisini hedefleme, daha iyisini daha zorunu başarma arzusu, etkileşimci liderin odak noktası olan hedef belirleme ve kontrol etme eylemleri ile sağlanmakta; geri bildirim takdir ve ödüllendirme ile de süreç pekiştirilmektedir.

Dijital sıçrayış sürecinin son iki etabını oluşturan dijital düşüş-yeniden yükseliş aşamalarında iki olasılığın yer aldığı görülmektedir. Gerileme noktasından geçerek düşüşe geçen işletmenin varlığı ya son bulacak ya da gerçekleşen irkilme ile kendini toparlayacak ve tekrar atağa geçerek belki de başka bir forma bürünerek yaşamını sürdürmeye devam edecektir. Düşüş aşamasında yolunu kaybetmiş olan işletmeye yol gösterecek, tekrar ayağa kalkmasında ihtiyaç duyulan potansiyeli ve gücü ortaya çıkaracak tarzda bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde son basamakta ön plana çıkan; karşılaşılan engeller ile mücadele edebilme, tekrar yukarı yönlü ivmeyi yakalayabilme yaşanan kaos ve karmaşa ortamından işletmeyi çekip çıkarabilme adına karizmatik liderlik bir çözüm yolu sunmaktadır. Konfor alanından çıkarak risk almaya önem veren, denenmemiş yolları deneyen, radikal ve cesur kararlar alan, kişinin performansının yanı sıra karakterinin de süreçte rol oynadığına inanan, her ne doğrultuda giderse gitsin sağladığı etki sayesinde takipçilerini de peşinden sürükleyen karizmatik lider; yaşanan olumsuz koşullar karşısında takipçilerini tekrar harekete geçirebilmekte, farkındalık aşamasındaki hareketliliği heyecanı tekrar ortaya çıkarabilmekte ve bir 'kahraman' (Gül ve Aykanat, 2012) edasıyla işletmeyi omuzlarına alarak yükseltebilmektedir. Bu aşamada liderin gidilecek olan yeri tasvir etme, yolda

karşılaşılabilecek tehlikeleri ve riskleri söze dökme, heyecan duygusu oluşturma ve ortaya ilham alınacak bir hikaye koyma girişimi; dijital düşüş-yeniden yükseliş aşaması için ihtiyaç duyulan o tetikleyici gücü üstlenebilmekte ve kişileri tekrar işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmektedir.

Dijital sıçrama süreçlerinde ön plana çıkan söz konusu liderlik tarzlarının dijital dönüşüm sürecinde yaşadığı değişimlere bakıldığında; görüşlerin genel olarak belli bir noktada toplandığı görülmektedir: Dijital dönüşüm de olsa lider yine liderdir. Yine yönlendirmekte yine yol gösterici olmakta, yine ilham vererek takipçilerini arkasından gelmeye ikna etmektedir. Bu bakış açısı literatürde de karşılık bulmakta; liderin teknoloji ile insan arasındaki dengeyi bulan kişi olduğu; otomasyon, makineleşme yaygınlaşıyor olsa bile günün sonunda liderin hala daha insan lideri olduğu vurgulanmaktadır (Mäkinen, 2017). Diğer yandan dijital dönüşümün liderlikte neden olduğu iki temel değişim noktası mevcuttur. Bu değişimin ilki liderin kullandığı araçlarda ortaya çıkmakta ve yapılan güncellemeler eşliğinde araçların daha dijital bir yüze kavuştuğu dile getirilmektedir. İkinci nokta ise liderin kazandığı kaslarda gün yüzüne çıkmakta ve agile (çevik) yönetim anlayışına geçiş yapılan işletmelerde tabi ki liderler de agile bakış açısını benimsemek zorunda kalmaktadır. Bu açıdan çeviklik ilk kazanılan kaslardan olurken; çeviklik sayesinde yakalan hız, hızlı karar verme, hızlı çözüm üretebilme, isabetli öngörülerde bulunabilme de ön plana çıkan diğer kasları temsil etmektedir. Çeviklik ve hızı kullanırken liderlerin artan bilgi kaynaklarını, sürekli akış halinde olan bilgileri kullanmaları geleceğe yönelik doğru çıkarımlarda ve öngörülerde bulunmalarına imkân tanırken; farklı perspektifler yakalamalarına da olanak tanımaktadır. Carcary vd. (2016) gerçekleştirdikleri çalışmada, dijital dönüşümün başarılmasında önceliklendirilmesi gereken temel yeteneklerin dijital liderlik yetenekleri olduğu sonucuna ulaşmışlar ve sergilenen liderlik tarzlarının dijital liderliğe evrildiğini dile getirmişlerdir. Ancak katılımcılar; liderliğin evrimekten ziyade birtakım güncellemelerle dijital dönüşüm sürecinde varlığını koruduğu vurgulamakta; bu açıdan literatür ve katılımcıların bakış açıları arasında bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

Dijital dönüşümün başlatılabilmesi, ilerletilebilmesi ve başarıya ulaştırılabilmesi; liderlikte yaşanan güncellemelerin yanı sıra önemli bir noktayı, liderin iletişim tarzını işaret etmektedir. İletişim tarzı ulaşılabilirlik, dijital araçları kullanma ve yüz yüze iletişim kurma olarak üç kategori altında toplanmakta ve dijital sıçrama süreci ile

değerlendirildiğinde dijital farkındalık aşamasında liderlerin iletişimde en çok ulaşılabilirliği ve ardından dijital araç kullanmayı önemsedikleri görülmektedir. Bu süreçte ulaşılabilirlik aslında sürpriz olmamakta; yeni adım atılan böylesine komplike ve bütünsel dönüşümü gerektiren bir süreçte, takipçilerin; süreçle ilgili sorularına cevap bulabilmeleri, endişelerini giderebilmeleri ve nihayetinde en büyük engellerden biri olarak nitelendirilen değişime karşı direnç göstermemeleri için liderlerine istedikleri anda istedikleri şekilde ulaşabilmeleri kilit bir nokta olarak değerlendirilmektedir. İnsan nihayetinde bilmediğinden korkar; bu korku da onda bir savunma mekanizması ortaya çıkarak bilinmeye karşı direncin ilk belirtilerini ortaya çıkarır. Bu savunma kalkanının indirilebilmesi için liderin açık ve net, bilinmeyeni bilinene dönüştürecek mesajlar iletmesi ve iletişimin çift yönlü gerçekleştirilebilmesi için de ulaşılabilir olması gerekmektedir.

Bir sonraki aşama olgunluğa bakıldığında ise ön plana çıkan iletişim tarzı yüz yüze iletişimdir. Dijital dönüşüm ile işletme olgunluğa ulaşmış, büyük oranda dijital süreçlere kavuşmuş; dijital teknolojilere alışılmış, uzaktan çalışma sistemi benimsenmiş olsa da hem liderin hem de takipçilerinin insan olması, insani duyguları barındırıyor olması yüz yüze iletişimi vazgeçilmez bir unsur kılmaktadır. Bu kadar dijitalleşmenin ortasında insani duyguları da göz ardı etmeden, sosyal ortamlarda bir araya gelme, yüz yüze iletişim kurmak için özel organizasyonlar düzenleme göz ardı edilmemesi gereken bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir. Literatürde de benzer şekilde Van Outvorst vd. (2017), yüz yüze iletişim eksikliğinin kimi zaman agresifliği de tetikleyebileceğini kimi zamanda etik olmayan birtakım davranışlar için de zemin hazırlayabileceğini dile getirerek fiziksel temasın önemine vurgu yapmaktadırlar. Son aşamalara geçildiğinde ise iletişimde hem dijital araç kullanımı, hem de ulaşılabilirlik ön plana çıkmaktadır. Gerileme noktasını arkasında bırakarak düşüş süreciyle yüzleşen işletmelerde; iletişimde yaşanan sıkıntılar, ekip üyelerinin liderlerine ihtiyaç duydukları anda ulaşamaması, cevapsız kalan sorular, çözilemeyen ve çözilemedikçe kör düğüme dönen problemler gerileme sürecinin yolunu açmakta ve tetikleyici olabilmektedir. Düşüşün tersine çevrilmesi, irkilmenin gerçekleşebilmesi, işletmenin silkelenerek kendini toparlayabilmesi için de çözüm olarak iletişim imdada yetişmektedir. İş görenlerin özellikle yaşanan bir başarısızlık sonrasında tekrar motive olabilmeleri, inançlarını tazeleyebilmeleri için -farkındalık aşamasında olduğu gibi- birçok soruya cevap bulmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderin ulaşılabilir olması ve

ulaşılabilirliği destekleyecek dijital araçların kullanılması bu aşamada şaşırtıcı bir sonuç olmamaktadır.

Liderin dijital dönüşüm sürecinde, önemi vurgulanan iletişim tarzının yanı sıra motivasyon tarzı da dikkat çekmekte ve tercih ettiği yöntemler; bireysel destek, duyuları harekete geçirme, görünür kılma, farklı notaları duyma olarak dört kategori altında toplanmaktadır. İlk aşama farkındalıkta liderler, özellikle takiplerini ve onların başarılarını görünür kılarak motivasyon sağlamaya çalışmaktadırlar. Sürecin belirsizliği altında kişilerin katkılarını vurgulamak, sarf ettikleri çabaların ne gibi karşılıklar bulacağını dile getirmek önemli bir motivasyon kaynağıyken; yine bu süreçte sergilenen katılımcı liderlik tarzı da bu yaklaşımla paralellik göstermektedir. Bir sonraki aşama olgunluğa geçildiğinde de farkındalık aşamasına benzer sonuçlar elde edilmekte; görünür kılma yöntemi, motivasyon için yoğun geri bildirim başvuran ve takdir-ödüllandirme kullanan etkileşimci liderin tarzıyla da uyum sağlamaktadır. Olgunluk aşamasının karakterinde barındırdığı daha yükseğini, daha ilerisini ve daha iyisini hedefleme durumu, bayrağı bir adım öteye taşıma isteği başarıların görünür kılınması ile desteklenmekte ve kişilere zorlu hedefler karşısında güç kazandırmaktadır. Düşüş ve ardından gerçekleştirilebilirse yeniden yükseliş aşamalarında liderin motivasyon tarzına bakıldığında ise, diğer aşamaların aksine burada görünür kılma yöntemi kendine yer bulmazken; hem farklı notaları duyma hem de duyuları harekete geçirme başvuru olan motivasyon yöntemleri olmaktadır. Duyuları harekete geçirme; süreçte ön plana çıkan karizmatik liderin başvurduğu karizmatik güç ile ilham verme, rol model olma yaklaşımla uyum oluşturmakta ve kişileri tekrar ayağa kaldırabilmek için önemli bir yöntem olarak görülmektedir. Diğer yandan yaşanan olumsuz sürecin olumluya evrilmesinde; kişilerin düşüncelerinin değerlendirilmeye alınması, görüşlerinin lider tarafından önemsenmesi farklı notaları duyma yöntemini de vurgulamaktadır.

Liderin dijital dönüşüm sürecinde benimsediği iletişim ve motivasyon tarzının yanı sıra etkileşim tarzına bakıldığında genel bir eğilim gün yüzüne çıkmaktadır. Bütün dijital sıçrama süreçlerinde, herhangi bir ayırım olmaksızın liderler katılımcı bir yaklaşımla benimsemekte; ‘İşi yönetenlerle yapanlar aynı koltukta’ ifadesi bu sürecin adeta özetini oluşturmaktadır. Dijital dönüşümle beraber artan bilgi kaynakları, çok daha kolay ve kısa sürede bilgiye ulaşabilme; işletmede senelerdir görev alan bir kişiyle yeni işe başlayan kişi arasındaki uçurumu kısa sürede kapatmakta yöneticinin bilgi yönündeki üstünlüğünü elinden almaktadır. Dijital sıçrama sürecinin aşamaları açısından

değerlendirildiğinde de katılımcı yaklaşımı destekleyecek girdiler ön planda yer almaktadır. Farkındalık aşamasındaki katılımcı liderlik tarzı hali hazırda kişilerin karar alma süreçlerine katılımını önceliklendiren bir duruşu temsil ettiğinden gerekli zemini sunmaktadır. Olgunluk aşamasına bakıldığında ise bütünsel dönüşüm; bireysellikten kolektif bilince geçiş yapma, işletme çıkarlarını gözetme, dönüşüm için ihtiyaç duyulan desteği her zaman ve koşulda verme gibi eylemleri içinde barındırmaktadır. Tıpkı bir yapbozun parçası gibi eksikliğinde resmin bütününe tamamlanamaması, eksik parçanın yerine oturmasıyla büyük resmin ortaya çıkması gibi; dönüşüm sürecinde de her bir kişinin sürecin bir parçası olduğu, elini taşın altına koyduğu bir yaklaşım gerekli görülmekte ve bu yaklaşım da katılımcı karar vermenin temellerini oluşturmaktadır. Düşüş aşamasında ise, düşüşün sebepleri arasında gösterilen işletme körlüğünün ortaya çıkmasında katılımcı karar vermenin gerçekleştirilememesinin etkili olduğu görülmektedir. Üst yönetimin etrafına görünmez duvarlar örmesi alt kademeliklerin kararlara katılımını engellemekte; kararlara katılımının gerçekleştirilememesi sonucunda işletme körlüğü ortaya çıkmakta; işletme körlüğü de nihayetinde işletmeyi dijital düşüş aşamasına sürüklemektedir. Söz konusu gerilemeyi tersine çevirerek yeniden yükseliş aşamasına geçiş yapan işletmelerde; tekrar ayağa kalkabilmek, ortak bir amaç etrafında kişileri toplayabilmek, sinerji oluşturarak kişileri harekete geçirmek kritik eylemler arasında sayılmakta ve bu aşamada olumlu bir atmosfer oluşturabilmek için motivasyona, geleceğe yönelik somut adımlar atmaya ve bu süreçte kişilerin düşüncelerini de dikkate almaya ihtiyaç duyulmaktadır. Nihayetinde ortak amaç, vizyon, sinerji, güç birliği, kolektif bilinç gibi vurgulanan kavramlar da net bir noktaya işaret etmektedir: katılımcı karar verme.

Dijital dönüşüm liderin iletişim, motivasyon ve etkileşim tarzına ek olarak becerilere de dikkati çekmekte ve ön plana çıkan beceriler dijital okuryazarlık, fikir avcılığı, değişime açık olma ve dijital dünya öngörüsü olmak üzere dört kategoride toplanmaktadır. Literatürde de benzer şekilde Antonopoulou vd. (2021) gerçekleştirdikleri çalışmada; dijital dönüşümün zorluklarının üstesinden gelmek için liderlerin dijital beceriler geliştirmesi, yeni durumlara ve uygulamalara aktif olarak uyum sağlaması ve acil komplikasyonlarla başa çıkması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu beceriler dijital sıçrama süreci üzerinden değerlendirildiğinde bütün aşamalarda ön plana çıkan beceri değişme açık değildir. Lider nihayetinde başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendiren ve ilham veren kişidir. Dijital dönüşüm sürecinin başında

kişileri dönüşüm yolculuğuna çıkarmak ve bütünsel dönüşüm için gerekli olan kafa yapısının değişimini sağlamak adına ilk olarak lider kendisi dönüştürebilmelidir ki takipçilerini de bu amaç uğruna etkileyebilsin. Zirveye ulaşıldığında ise; değişime açık olma yeteneği bir kez daha kendini göstermekte, sonuçtan öte süreklilik arz eden bir süreci temsil eden dijital dönüşüm için liderin olmazsa olmaz özellikleri arasında yer almaktadır. Bu aşamada sürekli değişim sürekli yenilik kimi zaman yorucu ve baskılayıcı koşullar olarak görülse de; temelde paradigma değişikliğinin gerçekleştirilmesi, yenilikçi bakış açısının yakalanması olumsuz koşulları bertaraf etmekte etkili olmaktadır. Bu sebeple de lider ilk olarak kendisinde değişim bakış açısını özümsemeli ve ardından takipçilerine yansıtabilmelidir. Değişime açık olmanın yanı sıra bu aşamada ön plana çıkan bir diğer yetenek dijital okuryazarlık da; parçadan bütüne doğru gidildiğinde önemli bir yapı taşıdır. Dijital olgunluk; işletmelerin dönüşümde yol kat ettiği, başarıları imza attığı dijital dönüşümün zirve noktalarından birini temsil etmektedir. Böyle bir seviyede liderin teknolojinin dilinden anlaması, takipçilerinin dijitalleşmeyle ilgili sorularını cevaplandırması, hangi teknolojinin ne için kullanılabileceğine, o teknolojiden nasıl fayda elde edilebileceğine dair görüşlere sahip olması dijital okuryazarlığın önemine atıf yapmaktadır. Bir sonraki süreç düşüş aşamasına bakıldığında ise; düşüşün arka planında liderin dönüşmemesi, liderin çıkarları doğrultusunda hareket etme eğilimi, çalışanların yanı sıra liderin de değişime direnç göstermesi yatabilmektedir. Sow ve Aborbie (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda da liderlerin değişime karşı direnç gösterdikleri, yeterli teknik bilgiye sahip olamamaları sonucunda dijital dönüşümü benimsemekte zorlandıkları görülmektedir. Sonuç itibarıyla tekrar ayağa kalkabilme, kaybedilen ivmenin yakalanabilmesi, son aşama olan tekrar yükselişin gerçekleşebilmesi için değişim ruhu işletmede hâkim olmalı, lider de değişime ilk olarak kendinden başlamalıdır. Ayrıca bu aşamada, değişime açık olma becerisi ile eş değer görülen bir diğer beceri de dijital dünya öngörüsüdür. Olumsuz koşullar tersine çevrildiğinde, değişim ateşi tekrar işletmenin damarlarında akmaya başladığında kişileri dijital dönüşüm ile ilgili büyük ama tutarlı amaçlar etrafında toplama, umutları yeşertme ama diğer yandan süreçte karşılaşılabilecek olası riskleri de dile getirme adına öngörü becerisi ön plana çıkmaktadır.

5.3. Dijital Sıçrama Sürecinde Organizasyonel Yapı

Dijital sıçrama sürecinin her bir basamağında örgütsel yapının ve alt boyutlarının nasıl şekillendiği, hangi yaklaşımların tercih edildiği aşağıda Çizelge 5.2’de gösterilmektedir:

Çizelge 5.2. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecince organizasyonel yapı.

	FARKINDALIK							OLGUNLUK						DÜŞÜŞ-YÜKSELİŞ			
K	K6	K10	K11	K12	K13	K16	K17	K1	K2	K3	K4	K8	K14	K5	K7	K9	K15
OY		D	G	D	G	R	D	D	D-G	D-R-G	D-G		R	D-R	G		D
KM	K		K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	
HY		D	Y	D	D		G	D		G	D	Y	D	G	D	G	G
FY	A	E	E	A	E	A	E	A	A	E	E	E	E	A	E	E	
İB	U	U	U	U	U	U	U	U	U		U	U	U	U	U	U	U
Kİ	E	E				E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E
KS		K	S	K	K	K	K	S	S	S	S		K		K	K	K

Çizelge Kısaltmaları:

OY (organizasyonel yapı) satırı: D (dijital departmanlaşma), G (güncellenmiş iş süreçleri), R (yeni roller yeni yetkinlikler)

KM (karar mekanizması) satırı: K (katılımcı mekanizma)

HY (hiyerarşik yapı) satırı: D (dikey), Y (yatay), G (dikeyden yataya geçiş)

FY (formal yapı) satırı: A (artan biçimselleşme), E (esnek formal yapı)

İB (iş bölümü ve uzmanlaşma) satırı: U (çoğul uzmanlık)

Kİ (kurumsal iletişim) satırı: E (esnek ve kolay iletişim)

KS (kontrol sistemi) satırı: K (katkıyı değerlendirme), S (tanımlanmış süreçler)

Örgütsel dinamikler arasında yer alan organizasyonel yapıya dair elde edilen bulgulara bakıldığında dijital dönüşümle beraber dönüşüme has ekiplerin kurulduğu, yeni roller-yeni yetkinliklere ihtiyaç duyulduğu ve güncellenmiş iş süreçlerinin ortaya çıktığı görülmekte ve yaşanan bu değişimler dijital sıçrama süreciyle bağdaştırıldığında da ortaya benzer görünüm çıkmaktadır. Hem dijital farkındalık hem dijital olgunluk hem de dijital yeniden yükseliş aşamalarında organizasyonel yapıda yaşanan değişimin genellikle dijital dönüşüme has ekipler kurma yönlü olduğu görülmektedir. Dijital dönüşümü sadece IT bölümünün sorumluluğuna bırakmak, sadece onların göreviymiş gibi algılamak gerekli görülen bütünsel dönüşümü engelleyici yaklaşımlardır. Bu sebeple tüm işletmeyi etkileyen bir dönüşüm süreci için; dijital sıçrama sürecinin her bir aşaması düşünüldüğünde ortaya çıkan yeni ekip kurma yönlü eğilimin isabetli bir yaklaşım olduğu görülmekte; farkındalık, olgunluk ve yeniden yükseliş aşamalarında dijital dönüşüm ekipleri başarıya götüren faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Böylesine kökten bir değişimi gerekli kılan yolculukta bu konuya has bir ekip ya da departmanın kurulması dijital farkındalık aşamasında bilinç düzeyini, sürece dair odaklanmayı arttırıcı bir etki sunabileceği gibi; dijital olgunluğa ulaşıldığında da ‘zirve baskısıyla’ ortaya çıkan sürekli yenilik yapma, sürekli değişimin peşinden koşma gerginliğinin azaltmasını da sağlayabilecek etkiler sunabilmekte; yükselişte ise işletmeyi ayağa kaldıracak itici gücü oluşturabilmektedir. Bu aşamaların aksine düşüş

aşamasında işletmeyi bu noktaya sürükleyen, düşüş yaşamasına neden olan sebeplerden biri olarak; yıkıcı ve köklü bir dönüşüm için dönüşüme has bir ekibin veya departmanın kurulmaması gösterilebilir. Dijital dönüşüm sürekliliği için gerekli odaklanmanın yakalanamaması, hak ettiği katılımın sağlanamaması ve dönüşüm için ihtiyaç duyulan sinerjinin var olmaması işletmeleri bu aşamaya doğru sürükleyebilmektedir.

Diğer yandan tüm aşamalarda organizasyonel yapıda güncellenmiş süreçlerin varlığı da kendine yer bulmaktadır. Dijital dönüşüm yolculuğunun ilk aşamasından itibaren kullanılmaya başlanan dijital teknolojiler sayesinde çeviklik anlayışıyla beraber hız ön plana çıkmakta; hızlı üretim, hızlı karar alma, hızlı çözüm sunma, hızlı tepki verebilme ile iş süreçlerinde yaşanan değişim hissedilebilmektedir. Organizasyonel yapıda yaşanan bir diğer değişim de tanımlanmış roller ve yetkinlikler üzerinden yaşanmaktadır. Dijital dönüşüme has ekip kurma ve iş süreçlerinin güncellenmesi ile kişilerin yetkinliklerinde ve rollerinde de birtakım değişim ihtiyaçları gündeme taşınmaktadır. Farkındalık ve yeniden yükseliş aşamalarının aksine özellikle olgunlukta ön plana çıkan yeni rol ve yetkinlikler, bu aşamanın karakteristik yapısı ile de bağdaşmaktadır. Teknolojik olarak belli bir seviyeye ulaşmış, uzmanlaşmanın hâkim olduğu, sistemlerin işlerlik kazandığı işletmede Digital Officer (dijital yönetici), CTO Chief Technology Officer (teknolojiden sorumlu yöneticisi), Data Engineer (veri mühendisi), Agile Coach (çevik koç) gibi yeni rol ve yeni yetkinlikler gerektiren unvanlar ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada daha önce de değinilen liderin becerileri arasında ön plana çıkan dijital okuryazarlık; söz konusu ünvanların, ihtiyaç duyulan teknolojik yetkinliklerin önemine vurgu yapmaktadır. Dijital yetkinliklere sahip olmak, mevcut rollerin üzerine teknoloji ile açılan yeni hatlar vasıtasıyla yeni roller eklemek olgunluk aşamasının aranan özellikler arasında gösterilmektedir.

Organizasyonel yapının boyutları arasında yer alan işletmelerdeki karar mekanizmalarına dair elde edilen bulgular da, çoğunlukla kararlara katılımı destekleyen bir yapının tercih edildiği yönündedir. Mirković vd. (2019) de dönüşümün tek seferlik olmaması, uzun soluklu olması sebebiyle başlangıçta yakalanan coşkunun sönmemesi için insanların kararlara katılımını şart olarak görmektedirler. Farkındalık aşamasında bütünsel dönüşüm ve sürecin sahiplenilmesi için kişilerin aktif rol üstlenmelerini sağlama ön plana çıkan bir özelliktir ve katılımcı yaklaşıma destek sunmaktadır. Olgunlukta ise ulaşılan zirvenin korunabilmesi, bir adım ötesinin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların fikirlerine kulak verme; düşüşün tersine çevrilebilmesi, işletmenin

silkelenerek atağa kalkabilmesi adına bir olma bütün olma katılımcı karar mekanizmasını destekleyen faktörlerdir. Benzer bir görünüm organizasyonel yapının bir diğer boyutu olan formal yapıda da kendini göstermektedir. Her bir dijital sıçrama aşamasında ‘artan biçimselleşme’ kurallara ve prosedürlere uyma zorunluluğu kendine yer bulurken; genel olarak işletmelerin bu noktada esnek bir yaklaşım sergiledikleri de görülmektedir. Esnek formal yapının olduğu işletmelerde de kural ve prosedürler mevcuttur ancak bunlar aşılamaz, hiçbir şekilde değiştirilemez kurallar bütünü değildir. Dijital dönüşüm yolculuğu boyunca amaçları gerçekleştirmek, işi kolaylaştırmak ve hızlandırmak için gerektiğinde her türlü kural göz ardı edilebilmekte, yine benzer şekilde çevikliği kazanmaya engel teşkil edecek faktörlere izin verilmemektedir. Nihayetinde biçimselleşme yaklaşımını savunanlar da esnek formal yapıyı benimseyenler de asıl hedeflerinin dijital olarak dönüşebilme olduğunu dile getirmekte; farkındalıktan olgunluğa düşüşten-yeniden yükselişe farklı farklı yollardan gitmeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Organizasyonel yapının bir başka boyutu olan hiyerarşik yapıya bakıldığında dikey, yatay, dikeyden yataya geçiş gibi çeşitli cevapların geldiği görülmektedir. Dijital farkındalık ve dijital olgunluk aşamasında da her bir yapı kendine yer bulurken özellikle dikey yapı ön plana çıkmaktadır. Dikey organizasyonel yapı modellerinin geçerli olduğu işletmelerde de yöneticilerin kendi denetim alanlarında özgürce hareket edebilmeleri, yardım almadan süreçleri yönetebilmeleri, kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta ve olgunluk aşamasının beklentilerinin karşılanmasında uygun ortamı sunabilmektedir. Ancak; olgunluk aşamasında benimsenen dikey yapı bir noktadan sonra büyümeden kaynaklı yöneticilerin sahip oldukları özgürlük alanını azaltmakta, birden fazla işe yoğunlaşılmasını zorunlu kılmakta ve sonuçta yöneticinin uzmanlaşma seviyesini de azaltabilmektedir. Diğer yandan ilerleyen süreçte dikey yapılanma işletmenin hızla değişen çevreye tepki vermesini engelleyici bir konuma da geçebilmektedir. Bu sebeple; dijital düşüş-yeniden yükseliş aşamasında en çok dikeyden yataya geçiş yapmakta olan işletmeler yer almaktadır. Gerileme durumuyla yüz yüze kalan işletmenin tekrar yükselişe geçebilmesi için dikey yapıdan uzaklaşarak yatay bir görünüme kavuşması belki de bu süreçte işletmeler için kurtarıcı bir etkiye bulunabilmektedir.

Diğer bir boyut olan iş bölümü ve uzmanlaşmada; çoğul uzmanlık yaklaşımı işletmelerde genel eğilim olarak ortaya çıkmakta; dijital sıçrama sürecinin tüm

aşamalarında uzmanlaşmanın hâkim olduğu görülmektedir. Bilhassa; olgunluğa ulaşmış işletmelerde artık dijitalleşmenin ortak dil haline gelmesi, entegre olmuş sistemler, yeni teknolojilerin yerleşik hale gelmesi ile ortaya çıkan standartlaşmış süreçler kişilerin sadece kendi uzmanlık alanlarında görev almalarına imkân tanımaktadır. Ancak katkı sağladığı düşünülen uzmanlık yaklaşımı, düşüşe geçen işletmelerde gerilemeyi tetikleyen bir unsur olarak da değerlendirilebilmektedir. İşletme olgunluk aşamasından kaynaklı standartlaşmış süreçlere o derece boğulmaktadır ki belli bir noktadan sonra esneklik, hız gibi avantajlı koşullar yerlerini hantallaşma körlük gibi dezavantajlara bırakmaktadır. Ayrıca kişilerin kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşmalarından ötürü, ulaşılan uzmanlık seviyesi artık negatif bir durum oluşturmakta; Weber tarafından da dile getirilen ‘demir kafese hapsolma’ (Karakoç, 2021: 678) gerçeğiyle yüzleşilmektedir. Söz konusu durumun çalışanların zihinsel becerilerini, özgürlükçü bakış açılarını köreltmesi; dijital dönüşümün yenilikçi, esnek, üretken, verimli, girişken yapısıyla bir tezat oluşturmaktadır. Bu tezatlığın ortadan kaldırılması ve işletmenin yeniden yükselişe geçebilmesi için; iş bölümü ve uzmanlaşmanın bir dengeye kavuşturulması gerekli görülmektedir.

Bir diğer boyut kurumsal iletişim sürecine bakıldığında ise hem karar mekanizması hem de formal yapıdaki benzer durumun burada da yer aldığı görülmektedir. İletişimde prosedürel süreçleri takip ettiğini dile getiren işletmeler olsa da her bir dijital sıçrama aşamasında ön plana çıkan; esnek ve kolay iletişim sürecidir. Bu yaklaşımın sebebinin de diğer boyutlarda olduğu gibi çeviklik ve hız kazanma noktasında saklı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Özellikle farkındalık aşaması başlı başına iletişimin önemini en net vurgulayan aşamalardan biridir. Çünkü bu aşama değişim yolculuğunun başlangıcını temsil etmekte ve değişime direnç gibi tereddütler ve olumsuz tutumlar da bu noktada kendini göstermektedir. Söz konusu olumsuzlukların pozitifçe çevrilebilmesi için devreye etkin ve engelsiz bir şekilde gerçekleşen iletişim ağı girmekte; değişim mesajının iletilmesi, bu mesajın örgütün her bir üyesi tarafından alınması ve kabul edilmesi ile de dijital dönüşümün temelleri atılmaktadır. Olgunluk aşamasına bakıldığında da hız yine olmazsa olmaz faktörler arasında yer almaktadır. İşletmelerde olgunlukla beraber yerleşik hale gelen otomasyon, kullanılan dijital sistemler ve iş süreçleri herhangi bir aksaklık karşısında hızlıca çözüm üretilmesini zorunlu kılmakta ve sistemlerin durmaksızın çalışmasının sağlanmasında yine esnek ve kolay iletişim sürecini aranan özellik haline getirmektedir. İletişimin aksaması, birtakım engellerin

ortaya çıkması ve bahsedilen hızın kaybedilmesi halinde de; işletmede olumsuz gidişata dair uyarıların ve sinyallerin farkına varılamamakta ve işletme gerileme aşamasına geçiş yapmaktadır. Bir sonraki süreç yeniden yükselişte de kişileri harekete geçirmek, yükseliş için gerekli olan gücü toplamak için toparlanma ve ayağa kalkma mesajının açık ve net bir şekilde iletilmesinde esnek ve kolay iletişim sürecine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Organizasyonel yapının son boyutunu temsil eden kontrol sisteminde ise temelde katkıyı değerlendirme ve tanımlanmış süreçler olmak üzere iki kategori yer almakta; farkındalık aşamasında da katkıyı değerlendirme en çok tercih edilen kontrol yöntemi olmaktadır. Verilen hedeflerin ne derece gerçekleştirildiği, kişilerin sürece ne derecede katkı sunduğu bakış açısıyla yapılan kontrol; uzun ve zorlu bir mücadele gerektiren dijital dönüşüm yolculuğunun başarılmasında önemli katkılar sunabilecek bir yaklaşımdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kişinin örgütün amaçlarına yaptığı katkı değer görürken; bu katkının nerede ne zaman ne kadar sürede gerçekleştirildiği de önemini yitirmektedir. Sonraki aşama olgunluğa bakıldığında ise kontrol tanımlanan süreçler üzerinden gerçekleştirilmekte ve bu yaklaşım da dijital olgunluk aşamasında ortaya çıkan diğer boyutlarla paralellik göstermektedir. Geline nokta artık kişilere bağımlılıktan kurtulmuş olan işletme sistemlerle çalışır hale gelmekte; standartlaşan süreçler işi karmaşıklıktan kurtararak tekdüzeleştirmektedir. Söz konusu süreçler ve entegre sistemler yaşanan aksaklık sonrasında tıkanıklığın nerede olduğunu nokta atışı ile tespit edebilmekte ve hızlı çözümler sunulmasına da olanak sağlamakta; böylelikle olgunluk aşamasında ortaya çıkan süreç bazlı kontrol yaklaşımına da destek olmaktadır. Son aşamada da farkındalık aşamasındakine benzer bir görünüm ortaya çıkmakta kontrol sistemi kişilerin katkıları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu noktada işletme bir düşüş yaşamış ve tekrar ayağa kalkmaya çalışmaktadır ve ihtiyacı olan; tek bir vücut haline gelmiş, aynı hedef için çabalayan insan gücüdür. Bu açıdan da kontrolün sağlanması için kişilerin hedeflere katkısını değerlendirmeye almak önemli bir noktaya işaret etmektedir.

5.4. Dijital Sıçrama Sürecinde Dinamik Yetenekler

Dijital sıçrama süreçlerinin her birinde hangi dinamik yeteneklerin ön plana çıktığı ve dinamik yeteneklere ulaşma sürecinin nasıl şekillendiği aşağıda Çizelge 5.3'te gösterilmektedir:

Çizelge 5.3. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecince dinamik yetenekler.

K	FARKINDALIK							OLGUNLUK						DÜŞÜŞ-YÜKSELİŞ			
	K6	K10	K11	K12	K13	K16	K17	K1	K2	K3	K4	K8	K14	K5	K7	K9	K15
DY	B		H	H	B	H	H	B	B	H	B	H	H	B	B		B
FS	G	G	G	G		G	G	G		G	G	G	G	G	G	G	
FY	U		U	U		U	U		U	U	U		U		U	U	U
KD	A	A	A	A	A	A	A		A	A	A		A	A		A	

Çizelge Kısaltmaları:

DY (dinamik yetenekler) satırı: B (bilgi yönetimi), H (hız)

FS (fırsatları sezme) satırı: G (fırsatları görme)

FY (fırsatları yakalama) satırı: U (fırsatları uygulamaya geçirme)

KD (kaynakları yeniden düzenleme) satırı: A (kaynak atamasını gerçekleştirme)

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin, alınan cevaplar doğrultusunda ön plana çıkan dinamik yetenekleri hız ve bilgi yönetimidir. Dijital sıçrama sürecinin basamakları göz önüne alındığında; farkındalıkta hız dinamik yeteneğinin varlığı dikkat çekmektedir. Bu aşamayı temsil eden ‘hareketlilik’ kavramının; işletmelerin bu aşamada çevresel fırsatları değerlendirme, hızlı şekilde uygulamaya koyma, tepki vermede atak olma, trendleri takip ederek yeni dijital teknolojileri işletmeye entegre etme gibi tercihlerinin; ön plana çıkan hız dinamik yeteneğiyle uyumlu olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Görülmektedir ki; dönüşüm yolculuğuna çıkan işletmeler bürünmeyi hedefledikleri çevik anlayış ile hız yeteneğini desteklemekte, karar alma süreçlerinden üretime, sevkıyattan raporlamaya kadar her bir süreçte yüksek bir hız seviyesi yakalanmaya çalışılmaktadır. Bu çabanın altında da oldukça geçerli bir neden yatmaktadır: zirveye/olgunluğa ulaşabilme. Olguluk aşamasına ulaşıldığında ise hız hala önemini korumakta; ancak bilgi yönetimi dinamik yeteneği de bu süreçte hızın destekçisi olmaktadır. Bu aşamayı tanımlayan kavramlar ‘istikrar ve denge’ aslında ortaya çıkan dinamik yetenekler tablosunu destekler niteliktedir. Hıza ihtiyaç vardır çünkü dijital dönüşüm sonu olmayan süreklilik arz eden bir değişim sürecidir. Çevresel değişimlere tepki verebilmede, alanında öncü olabilmede ve zirvedeki konumunu koruyabilmede hız vazgeçilmez bir yetenek olmaktadır. Diğer yandan farkındalık aşamasındaki hareketlilikten farklı olarak bu aşamada; daha sakin, süreçlerin daha çok sindirilerek gerçekleştirildiği, özümseyerek adımların atıldığı böylelikle de istikrarın yakalanmaya çalışıldığı da görülmektedir. Olgunluğa ulaşan işletmeler; çevresel fırsatları değerlendirmede ve uygulamaya koymada, yaşanan değişimlere cevap vermede hızlıdır ancak işletme her fırsatı uygulamaya geçirmek yerine öncelikle fırsatı değerlendirmeye almakta; şirket stratejisine, amaçlarına, önceliklendirdikleri noktalara katkı sağlayacağı düşünüldüğü takdirde bu fırsat bir sonraki aşamaya yönlendirilmektedir. Bu yaklaşımda

da hızın yanı sıra ihtiyaç duyulan faktör, bilgidir. Elde edilen bilginin Ar-Ge süreçlerinde, üretimde, yeni pazarlara girmede, yeni teknolojilerin kullanımında ve bu teknolojilerin işletmeye entegre edilmesinde, geleceği ön görmede, değişen ihtiyaçlara karşılık vermede kullanımı işletmelere ulaştıkları olgunluk seviyesinde koruyucu bir kalkan oluşturabilmekte ve işletmeler için olgunlukta geçirilen sürenin uzatılmasına katkı sağlamaktadır. Son aşamalar olan dijital dönüş-yeniden yükselişte ise her iki dinamik yetenek de tercih edilirken, bilgi yönetiminin ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmede hantallaşmadan, körlükten, insan kaynağından, iletişim eksikliğinden, değişime dirençten kaynaklı bir gerileme yaşanmaktadır. Söz konusu olumsuz gidişatı tersine çevirmek, işletmeyi kaçınılmaz olarak görülen yok oluştan kurtarmak için; gerilemeye neden olan sebeplerin ortaya çıkarılması ve çözüm üretilmesi gerekmektedir. Yeniden yükselişin başlatılabilmesi, yaşanan başarısızlıklardan ders çıkarmak ve aynı hataların tekrarlanmasını önlemek için bilgi yönetimi dinamik yeteneği işletmelere hayat kurtarıcı bir çözüm sunmaktadır. Meydana gelen kaosta günah keçisi aramak yerine, soruna odaklanmak, sorunu kaynağında çözüme kavuşturmak; aynı zamanda tekrar ayağa kalkarak yükselişi gerçekleştirmek için; bilginin kullanımı ama doğru bilginin doğru zamanda kullanımı, bilginin her alanda paylaşımı, bilgi kanallarının aktif olarak çalışması, yukarı yönlü ivmenin kazanılmasında işletmeye ihtiyaç duyduğu itici gücü sağlamaktadır.

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından olan fırsatları sezme ve fırsatları uygulamaya geçme açısından işletmelerin dijital sıçrama sürecinin her bir aşamasında aktif bir yer edindiği görünmektedir. Alınan cevaplar işletmelerin çevrede sayısız olarak bulunan fırsatları sezme ve uygulamada oldukça dinamik olduklarını, çevrede yaşanan değişimlere karşı adeta teyakkuz halinde bulunduklarını göstermektedir. Farkındalık aşamasında hız dinamik yeteneği söz konusu fırsatların değerlendirilmesinde de hız faktörüne işaret ederken; olgunluk aşamasında da bilgi yönetimi dinamik yeteneğinin desteği ile yol haritasının şekillendiği görülmektedir. Söz konusu aktif konum olgunlukta; yere sağlam adımlarla basma, ince eleyip sık dokuma anlayışı ile desteklenmekte ve başarı faktörleri arasındaki yerini almaktadır. Nihayetinde işletmelerin rollerine tam olarak çalıştıkları; sahip oldukları hız ve bilgi yönetimi yetenekleri sayesinde doğru yönün belirlenmesinde ustaca bir duruş sergiledikleri görülmektedir. Düşüş aşamasında ise yaşanan ve gerileme sebepleri arasında da gösterilen körlük; hem işletmeyi hem de çalışanları ele geçirmekte, özellikle kişileri risk

almaktan uzaklaştırmakta; standartlaşan ve monotonlaşan süreçler eşliğinde hantallaşmayı ortaya çıkararak nihayetinde işletmeye fırsatları görmeyi engelleyen, fırsatları kaçırmaya neden olan bir dezavantaj olarak geri dönmektedir. Yeniden yükselişe geçildiğinde ise, hatalarından ders çıkaran, değişim kıvılcımını tekrar alevlendiren işletmenin; fırsatlar peşinde koşmaya başladığı ve aktif bir konuma geçiş yaptığı görülmektedir.

Dinamik yeteneklerin son boyutunu temsil eden yeniden düzenlemede de 'kaynak atamasını gerçekleştirme' her bir sıçrama aşamasında genel görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Faaliyet dönemi içerisinde ortaya çıkan bir fırsatın sezilmesi ve ardından uygulamaya koyulması için harekete geçildiğinde mevcut kaynakların; hem devam eden projeler için hem de söz konusu fırsat oluşturacak yeni projenin gerçekleştirilebilmesi için yeterli düzeyde olması beklenmektedir. Ayrıca yeniden düzenleme yeteneğinin öğrenme sürecine sağladığı katkının (Janssen vd., 2012), dijital sıçrama sürecinin her bir aşamasında benimsenen yaklaşım tarzıyla bağdaştığı da görülmektedir. Dijital dönüşümün başlangıcını temsil eden farkındalık aşamasında olduğu gibi; adım atılan her yeni süreç yeni bilgiler gerektirmekte ve yeni deneyimlerin kapısını aralamakta; elde edilen bilgilerin işletmenin diğer üyeleriyle paylaşılması ve faaliyetlerde kullanılmasıyla da öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Dolayısıyla yeniden düzenleme yeteneğine sahip olabilen işletmeler, dijital dönüşüm sürecinde öğrenme eşliğinde farkındalık aşamasından olgunluk aşamasına ulaşabilmektedirler. Ulaşılan olgunluk aşamasında işletmeler bir yandan değişimi gerçekleştirirken diğer yandan da zirvedeki konumu koruyabilme adına istikrarı sağlayabilmelidir. Bu noktada da bilgi devreye girmekte; daha dikkatli daha temkinli adımlarla; doğru bilginin doğru yerde ve doğru zamanda kullanımıyla fırsatlar değerlendirilmekte, gerekli görüldüğü takdirde uygulamaya geçilmekte ve böylece başarılı bir şekilde kaynakların atamasını gerçekleştirilmektedir. Bir sonraki aşama düşüşte ise, işletmeyi gerilemeye sevk eden nedenler arasında yeniden düzenleme yeteneğinin eksikliği gösterilebilmektedir. Yeniden düzenleme yeteneği; varlıkların, kaynakların hatta yapının, yaşanan değişimlere cevap verebilecek şekilde güncellenmesini ifade eden bir yetenektir. Gerekli düzenlemeler, yönlendirmeler yapılmalıdır ki işletme zirvedeki konumunu koruyabilsin, rekabet açısından elde ettiği üstünlüğü devam ettirebilsin. Uyumun sağlanamadığı, adaptasyonda aksaklıkların yaşandığı ve yeniden düzenleme yeteneğinin aktif olamadığı noktada da işletme düşüş aşamasıyla yüzleşmek durumunda

kalmaktadır. Söz konusu yetenek etkinleştirildiği, işletmeye tekrar kazandırıldığı takdirde yeniden yükseliş gerçekleşirken; aksi durumda da işletme için kaçınılmaz bir son olan yok oluş kendini göstermektedir. Yeniden yükseliş aşamasında tekrar kazanılan ivme, hız, esneklik ve çeviklik, yeniden düzenleme yeteneğinin ortaya çıkışında etkin rol üstlenmektedir. Sonuç itibarıyla her ne kadar kimi zaman kaynaklara ulaşmada, kaynakların ilgili yere kanallanmasında bazı problemlerle karşılaşılıyor olsa da; işletmelerin genel eğilimleri kaynakları yeniden düzenleme noktasında hazır olduklarını yönündedir.

5.5. Dijital Sıçrama Sürecinde Stratejik Çeviklik

Dijital sıçrama sürecinde stratejik çevikliğin hangi seviyede gerçekleştiği ve stratejik çeviklik boyutlarının nasıl şekillendiği aşağıda Çizelge 5.4'te gösterilmektedir:

Çizelge 5.4. Kodlama çizelgesi: Dijital sıçrama sürecinde stratejik çeviklik.

	FARKINDALIK							OLGUNLUK					DÜŞÜŞ-YÜKSELİŞ				
K	K6	K10	K11	K12	K13	K16	K17	K1	K2	K3	K4	K8	K14	K5	K7	K9	K15
SÇ	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	A	A
SD	S	S	S	S		S	S		S	S	S		S	S	S	S	
KA	H		H	H	H	H	H	H		H	H	H	H	H		H	H
KY	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	

Çizelge Kısaltmaları:

SÇ (stratejik çeviklik) satırı: A (adaptasyonel refleksler)

SD (stratejik duyarlılık) satırı: S (stratejik yönelim)

KA (kaynak akışkanlığı) satırı: H (kaynakları harekete geçirme)

KY (kolektif yükümlülük) satırı: K (kolektif bilinç)

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin stratejik çeviklik açısından tek bir konumda olduğu görülmektedir. Söz konusu konum olan adaptasyonel refleksler; çeviklik düzeyine ve dijital dönüşümle stratejik çeviklik arasındaki bağa vurgu yapmakta; dönüşüm sayesinde süreçteki değişimlere hızla uyum sağlayabilme ve hızlı yanıt verebilme potansiyelini temsil etmektedir. Bu konumdaki işletmelerde dijital dönüşüm eşliğinde birtakım değişimler yaşandığı gözlemlenmekte; özellikle hız ve esnekliğin dönüşüm öncesine kıyasla farklı seviyelerde gerçekleştiği dile getirilmekte ve dijital sıçrama süreçleri açısından değerlendirildiğinde de bütün aşamalarda adaptasyonel reflekslerin yaşandığı görülmektedir. İlk aşama olan farkındalık sürecinde işletmelerin, giriştikleri dijital dönüşüm süreci sayesinde ya hız ve esneklik kazandıkları ya da var olan hız ve esnekliklerinde artış yaşandığı vurgulanmaktadır. Bu aşamadaki işletmelerde stratejik çevikliğin, çevik yönetim anlayışının, çevik projelerin dönüşümle beraber gündemlerinde yer almaya başladığı ve böylelikle yine bu aşamayı niteleyen

‘hareketlilik’ kavramını da destekler nitelikte bir çeviklik seviyesinin ortaya çıktığı dile getirilmektedir. Dijital olgunluğa geçildiğinde yaşanan çevresel değişimler ve koşullar işletmeleri zaten çevik olmaya itmekte ve olgunluk aşamasının karakteristik özellikleri dikkate alındığında da bu sonuç şaşırtıcı olmamaktadır. İşletmeleri belki de zirveye taşıyan, olgunluk aşamasına ulaştıran, dijital dönüşümün başarısını sağlayan da bu çeviklik yaklaşımıdır. Herhangi bir bahanenin arkasına saklanmadan, sürekli değişim halinde olan çevreye uyum sağlamak ve böylelikle ‘zirve baskısından’ kurtulabilmek, varsa eğer bir sonraki zirve noktasına ulaşabilmek adına adaptasyonel refleksler isabetli bir karar olarak görülmektedir. Son aşamalar düşüş-yeniden yükselişe geçildiğinde ise, işletmeyi çöküşe sürükleyen nedenler arasında; hantallaşma, körlük ve değişime direnç ile işletmenin yaşanan değişimlere ayak uyduramaması, tepki verme süresinin uzaması, gibi sebepler yer almaktadır. Ortaya çıkan bu engeller işletmelerde stratejik çevikliğin eksikliğini göstermekte ve çevikliği bir alternatif olmaktan çıkararak bir zorunluluğa dönüştürmektedir. İşletmelerin tekrar yükselişe geçebilmek için bu aşamada ön plana çıkan hız ve bilgi yönetimi dinamik yeteneklerinden faydalanarak çevikliği masaya yatırmaları gerekmekte; işletmenin temel yaklaşımının çevik yaklaşım olarak güncellenmesi de çözümü getirebilecek faktör olarak görülmektedir.

Stratejik çevikliğin bir boyutu olan stratejik duyarlılık genel olarak işletmelerde karşılık bulurken, tüm dijital sıçrama süreçlerinde stratejik güncellemelerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Diğer yandan dijital dönüşümle beraber hızlanan süreçler; hızlı karar almayı, fırsatları rakiplerden önce sezebilmeyi ve uygulamaya geçirebilmeyi mecburi kılmakta; kaçırılan bir fırsat, geç kalınan bir karar da rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine yol açabilmektedir. Odaklanmayı sağlayan, çevresel değişimlere yönelik dikkat kesilmeyi gerekli kılan stratejik duyarlılık ile de söz konusu rekabet avantajının kaybedildiği koşullar geçersiz kılınabilmektedir. Farkındalık aşamasındaki işletmenin zirveye ulaşabilmesinde, olgunlukta mevcut konumun sarsılmadan korunabilmesinde rakiplerden önce gelişmeleri tahmin edebilmeye imkan sunan stratejik duyarlılık faktörü kendini göstermektedir. Ne zamanki; bu duyarlılık kaybedilir, çevresel analizlerde aksaklıklar ortaya çıkar, rakiplerin gerisinde kalmaya başlanır, olası tehditler ve fırsatlara karşı duyarsız kalınır, işte o zaman işletme için düşüş aşaması gerçekleşiyor demektir. Düşüşün önüne geçebilmek, yeniden yükselişi gerçekleştirebilmek ise; işletmenin strateji sürecini açık ve net bir şekilde yeniden inşa

etmesiyle, her bir örgüt üyesini bu sürecin bir parçası haline getirmesiyle mümkün olabilmektedir.

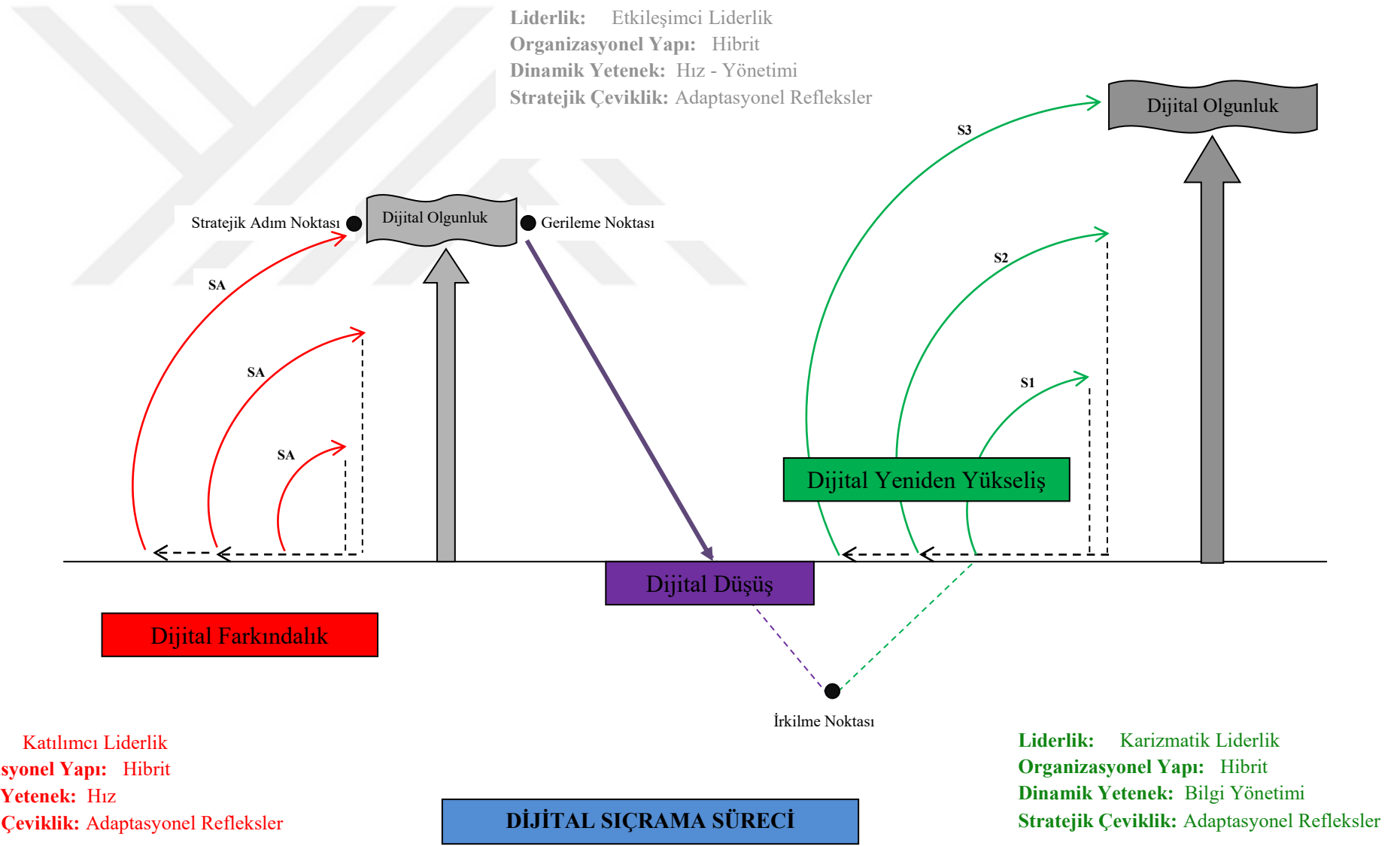
Stratejik çevikliğin bir diğer boyutunu temsil eden kaynak akışkanlığı dinamik yeteneklerde yer alan kaynakları yeniden düzenleme boyutu ile paralel ilerlemekte; dijital sıçrama sürecinin tüm aşamalarında kaynak hareketliliğinin sağlanmasının yanı sıra insan kaynağının ön plana çıktığı görülmektedir. Sıçrama sürecinin ilk aşaması farkındalıkta sürecin sahiplenilmesi, değişime ayak uydurulabilmesi ve değişimin sektöre uğramadan gerçekleştirilebilmesinde insan kaynağı önemi bir kez daha gün yüzüne çıkarken; olgunluk aşamasında da değişim bakış açısının korunabilmesi, hedeflerin yükseltilebilmesi, öncü konumun kaybedilmemesi için de yine işaret edilen nokta insan kaynağı olmaktadır. Düşüş ve yükseliş aşamasında da kaybedilen ivmenin tekrar kazanılması; risk almaktan, yeni fikirler sunmaktan, fırsatları yakalamaktan uzaklaşan kişilerin tekrar harekete geçirilmesi; değişim atmosferinin işletmede tekrar oluşturulabilmesi ve çalışanların kendilerini bu atmosfere ait hissetmeleri insan kaynağına yapılan vurguyu desteklemektedir. Sonuçlar göstermektedir ki; işletmelerde insanı hâkim kaynak haline getiren bir anlayış benimsenmektedir. Diğer kaynakların dönüşümünden ziyade insan kaynağının dönüşümü önceliklendirilmekte; insanın dönüştürülmesi halinde tüm kaynakların dönüştürülebileceği düşünülmektedir.

Stratejik çevikliğin son boyutu olan kolektif bilinç tüm işletmelerde kendine yer bulurken; dijital sıçrama sürecinin her bir aşamasında işletmelerin biz bilincine hâkim olduklarını dile getirdikleri görülmektedir. Bu yaklaşım; en başta olduğu gibi sona gelindiğinde de dijital dönüşümün bütünsel dönüşümü, en üstten en aşağıya kadar her bir kişinin desteğini ve katılımını gerekli kılmasıyla aynı doğrultuda ilerlemektedir. Sıçrama sürecinin ilk aşaması farkındalığa bakıldığında bu basamağın olmazsa olmazları arasında yer alan katılımcı yaklaşımın, kolektif bilincin oluşmasında gerekli olan temelleri attığı görülmektedir. Dijital dönüşüm gibi büyük, kapsamlı, uzun süreli hatta yıkıcı etkideki projelerde işletmedeki her bir bireyi sürecin parçası haline getirme, dönüşüm amaçları doğrultusunda yönlendirebilme, gerçekleştirilen eylemden bakış açısına kadar her bir adımı yenileme ve ortak bir bilinç yakalama; zirvedeki konumu, olgunluk aşamasını işletmeler için mümkün kılabilir. Dijital olgunluk seviyesine ulaşan işletmelerde anlam kazanan bütünsel dönüşüm ile de kolektif bilinç olgunluk aşamasında doğal bir sonuca dönüşmektedir. Ancak; ortak bilincin, biz olma yaklaşımının kaybedilmesi, kişisel çıkarların üstün gelmesi, vizyona götürecek olan

yolun kaybedilmesine ve dolayısıyla zirveden düşüşe neden olabilmektedir. Kaybedilen bu kritik faktörün farkına varılması, tekrar birlik ve beraberliğin sağlanması, bireysellikten çıkarak takım oyununa geçiş yapılması da yeniden yükselişi destekleyici etkiler sunabilmektedir.

5.6. Dijital Sıçrama Süreci Modeli

Elde edilen bulgular göstermektedir ki; işletmeler dijital dönüşüm yolculuğunda birçok farklı rota çizmekte, kimi bu yolu hızla kat ederken kimi daha temkinli sakin hareket etmekte; kimi daha yolun başındayken kimi yoldaki engellerle çoktan mücadeleye girmekte ve galip gelmekte kimi de karşılaşılan engellere takılmakta ve yola devam edememektedir. Neticede analizler sonucunda ortaya çıkan bu süreç *Dijital Sıçrama Süreci Modeli* olarak isimlendirilmiş ve aşağıdaki Şekil 5.1’de görselleştirilmeye çalışılmıştır:



Şekil 5.1. Dijital sıçrama süreci modeli.

Sürecin ilk adımını **Dijital Farkındalık** oluşturmakta ve işletmelerin dönüşüm yolculuğuna başladıkları, dijital dönüşümle ilgili bilinçlenmenin gerçekleştiği aşamayı temsil etmektedir. Dijital farkındalık; çağın gerisinde kalmamak, çevreye uyum sağlamak, yeni teknolojilerin işletmeye adaptasyonunu gerçekleştirmek için ilk adımın atıldığı, sıçrama eyleminin ilk defa gerçekleştiği aşamadır. ‘Hareketlilik ve dönüşüm’ kavramlarının eşlik ettiği bu aşama katılımcıların dijitalleşememe=yok olmak düşüncesiyle de uyum içerisinde. Dönüşümü görmezden gelen, yaşanan değişimler karşısında direnen işletmeler kendilerini adeta bir çıkmaz sokağa hapsetmektedir. Bu işletmelerin yanı sıra; değişim sinyallerini alan ve bu değişimi kaçınılmaz bir son olarak gören dolayısıyla sıçramayı gerçekleştirerek süreci başlatanlar da mevcuttur. Doğaldır ki her işletmenin bu süreçteki hızı, refleksleri, gösterdiği tepkileri ve hatta karşılaştığı engelleri de farklılaşmakta; bu farklılıkta farkındalık aşamasında geçen süreyi ve zirveye götüren yolu ya kısaltmakta ya da uzatmaktadır. Şekilde yer alan SA1, SA2 ve SA3 eğrileri de söz konusu süreyi temsil etmekte ve sıçrama aksiyonlarını göstermektedir. Örneğin işletme dijital dönüşüme sadece teknolojik alt yapının değişimiyle başlayarak sıçramayı gerçekleştirdiğinde (SA1) bu değişim olgunluk aşamasına ulaşmada yetersiz kalmakta ve zirveye ulaşmadan düşüş gerçekleştirmektedir. İşletme ikinci denemesinde teknolojik yenliğe ek olarak organizasyonel yapıyı da güncelleyerek tekrar sıçramakta (SA2) bu aksiyon işletmeyi zirveye yaklaştırmakta fakat zirveye tutunabilmesi için yeterli gelmediğinden düşüş bir kez daha gerçekleşmektedir. Bir sonraki süreçte işletme; teknolojinin ve yapının güncellenmesine ek olarak dijital dönüşümün kilit noktası olan bütünsel dönüşüme de ulaştığında (SA3) olgunluk aşaması kendini göstermekte ve işletme stratejik adım noktasına varmaktadır. Görülmektedir ki; kimi işletme zaten hazır olan alt yapısıyla, değişime kendine adanmış çalışanlarıyla, işi sırtlanan liderleriyle kısa sürede başarılı sıçrayışlarla zirveye atılım gerçekleştirirken; kimisi de farkındalık sürecine ilk adımı attıktan sonra bazı gerçeklerle yüzleşmekte, zirveye giden yolda her bir süreci deneyimleyerek yolculuğuna devam etmektedir. Kısa ya da uzun zamanda her iki durumda da amaç; zirveye ulaşabilmektir. Ancak; gerçekleştirilen sıçramanın nihayete erebilmesi için işletmeleri bu noktada aşılması gereken bir *Stratejik Adım Noktası* karşılamaktadır. İşletmelerin gerçekleştirecekleri değişimi yönetme, değişime direnci ortadan kaldırma, örgüt üyelerinin her birini sürecin parçası haline getirme, teknolojik güncellemeleri işletmeye adapte etme, paradigma değişikliğini sağlama gibi eylemler ve hamleler stratejik adım noktasının gerekliliklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular

neticesinde; bu süreçte kişileri dönüşüm amacı etrafında toplamada etkili olabilecek liderlik tarzı katılımcı liderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan; kararlara katılımın sağlandığı, esnek formal yapının, hızlı ve kolay iletişimin benimsendiği, performans kontrolünün kişilerin sürece katkıları üzerinden gerçekleştirildiği hibrit organizasyonel yapı da kendine süreçte yer bulmaktadır. Dinamik yetenekler açısından; hızlı tepki verebilmenin, hızlı karar alabilmenin, hızlı değişimin gerekliliği eşliğinde hız ön plana çıkan yetenek olurken; stratejik yönün güncellenmesinde, kaynak akışkanlığının sağlanmasında ve tüm süreçte kolektif bir bilincin yakalanmasında etkili olan adaptasyonel refleksler işletmeleri stratejik adım noktasından dijital olgunluğa ulaştıracak faktörler olmaktadır.

Dijital sıçrama sürecinin ikinci aşamasını **Dijital Olgunluk** temsil etmektedir. Zirveye ulaşan işletmelerin bu noktadaki asıl amaçları; mevcut pozisyonlarını korumak, dijital olgunluk sürecini olabildiğince uzun süre yaşayabilmektir. Bu aşamaya eşlik eden kavramlar ‘istikrar ve denge’ zirvedeki işletmelerin temel bakış açılarını yansıtmakta; olgunlukta kalınan sürenin uzatılabilmesi için istikrar ve düzenin elde edilebilmesi, zirvedeki dengenin sağlanabilmesi önem arz etmektedir. Dijital olgunluk diğer yandan aktif gelişim gösteren bir süreci temsil etmesinden dolayı dinamik bir yöne de sahiptir; bu yön işletmelerin mevcut konumlarını korumaya çalışırken devam etmekte olan değişim ve gelişimi de ortaya koymaktadır. Farkındalık aşamasında olduğu gibi olgunlukta da geçirilen süre işletmelerin özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Zirveye ulaşmak en önemli hedef, zirvede olmak büyük bir başarıdır ama elde edilen bu güçlü konumu koruyabilmek, sarsılmadan ayakta kalabilmek, değişim ve dönüşüm baskının hiç bitmediği bu aşamada zorlu bir mücadeleye işaret etmektedir. Bütünsel dönüşüm yaklaşımının korunması, nitelikli personelin elde tutulabilmesi, sürekli değişimden kaynaklı baskının ortadan kaldırılabilmesi, standartlaşan süreçlerin ve işlerlik kazanan sistemlerin aksamadan ilerlemesi, teknolojik dilin tüm işletmeye hâkim olması, sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesi, sahip olunan hızın, esnekliğin, yükseliş ivmesinin kaybedilmemesi gibi eylemler ve hamleler işletmelerin mevcut konumlarını koruyabilmelerine olanak sağlamaktadır. Olgunluk aşamasında sergilenen etkileşimci liderlik tarzı; hibrit organizasyonel yapı; hız ve bilgi yönetimi dinamik yeteneğinin beraber kullanımı ve dijital dönüşümün temelinde yer alan hızın kaybedilmemesi, dinamik çevredeki değişimlere yetiştirilme adına kazanılan adaptasyonel refleksler bu aşamanın örgütsel dinamiklerini temsil etmektedir. Ancak bu noktada da işletmeler

kritik bir eşikle karşı karşıya kalmaktadır. Tercihlerin doğruluğu, isabetli kararlar işletmeleri dijital olgunluğun bir adım ötesi olan sürekli iyileştirme evresine taşıırken; soruların doğru zamanda sorulup cevaplandırılmaması, yanlış kararlar, karşılaşılan engellerin aşılammaması, yaşanan problemlerin göz ardı edilmesi ve zirvenin gerektirdiği istikrar ve dengenin kaybedilmesi sonucunda sürecin ikinci kritik evresi olan *Gerileme Noktası* işletmeleri beklemektedir.

Dijital Düşüş aşamasına eşlik eden kavram “katılık” işletmelerin bu aşamadaki mevcut durumunun en net göstergelerinden biri olmaktadır. Nihayetinde işletme öyle bir noktaya gelmektedir ki; katılımcılar tarafından da dile getirilen körlük, hantallaşma, standartlaşan süreçler, insan kaynağında yaşanan sıkıntılar, değişime karşı direnç gibi problemler karşısında işletme hareket edemez, tepki gösteremez bir yapıya bürünmektedir. Engellerin aşılammaması sonucunda da işletmeler gerileme noktasından geçerek zirveden aşağıya doğru adeta sürüklenmekte, dijital sıçrama sürecinin üçüncü aşamasını temsil eden dijital düşüş aşamasına mecburi bir geçiş yapmaktadır. Zirvedeki konumunun aksine çevredeki değişimlere tepki veremez hale gelen, çevresel fırsatları kaçıran, mevcut işgücünü kaybetmeye başlayan, esneklik, hız açısından rakiplerinin gerisinde kalan işletmeler kaçınılmaz bir sona doğru yol almaktadır. Ancak düşüş evresi de diğer evrelerde olduğu işletmelerde farklı şekillerde yaşanmakta; kimi işletme alınan yanlış bir karar, atılan yanlış bir adım neticesinde adeta hızla yere çakılırken kimi de alttan alta gelen sinyallerin farkına varılamaması ve gidişatın yanlış bir şekilde olumluya yorulmasıyla bu süreci daha uzun yaşayabilmektedir. Bir düşüş gerçekleşmektedir ancak tıpkı diğer aşamalarda olduğu gibi burada da işletmeleri kritik bir eşik karşılamaktadır. Pembe gözlüklerini çıkararak gerçeğin farkına varabilen, çözüm yollarını aramaya koyulan, olumsuz gidişatın tersine çevrilmesi için tüm gücüyle mücadele eden işletmeleri *İrkilme Noktası* karşılaştırmakta; kurtuluşun simgesi olan bu nokta aşıldığında ise yeniden yükselişin kapıları aralanmaktadır. Aksi durumda ise katılık evresinden kurtulamayan işletmeleri kaçınılmaz son olan yok oluş süreci beklemektedir.

Dijital Yeniden Yükseliş aşamasını temsil eden kavram “küllerinden doğma” ayağa kalkmayı başaran, tekrar atılım gerçekleştiren, adeta dirilerek yoluna devam eden işletmelerin paradigmalarını yansıtmaktadır. Bu bakış açısını benimsemiş işletmelerde hataya yer yok düşünce kalıbından ziyade hatalardan ders çıkararak yola devam edebilme düsturu göze çarpmaktadır. Hatanın kaynağına inerek çözüm üretebilme,

sorunun asıl çıkış noktasını bularak bir daha tekrarlanmamasını sağlamak küllerinden doğan işletme için sağlam bir zemin oluşturmaktadır. Bu aşamada da yer alan S1, S2 ve S3 eğrileri işletmelerin sıçrama sürecindeki sınamalarını temsil etmektedir. Zaten olgunluğa ulaşmış işletmeler belli tecrübelerden ve bilgi birikiminden yola çıkarak tekrar sıçrama gerçekleştirmekte, gerilemeye neden olan sebepler teker teker ortadan kaldırılarak yeni atılımlar yapılmaktadır. Örneğin çevreye hızlı yanıt verebilmede artık engel teşkil eden dikey yapı modelinden yatay yapı modeline geçiş yaparak sıçramayı gerçekleştiren işletme (S1), ilk sınamanın ardından hamlenin yetersiz kalması sebebiyle bir düşüş yaşamaktadır. Akabinde bu defa da çalışanlarını sürecin içerisine dâhil ederek, yeniden yükseliş mesajını açık ve net bir şekilde herkese ulaştırarak bir kez daha sıçramayı gerçekleştirmekte (S2), bu sınamanın da zirveye ulaştıracak yeterlilikte olmaması sebebiyle tekrar bir düşüşle karşılaşmaktadır. Birtakım eksikliklerin farkına varan işletme son kez tüm boşlukların doldurulmasıyla, sıçramayı tüm gücüyle ve tüm hatlarıyla yapmakta (S3) ve nihayetinde bir önceki olgunluk aşamasına kıyasla kendine çok daha yüksekte bir yer edinebilmektedir. Yapılacak sıçramaların temellerinin sağlam olabilmesi için de hem yöneticilere hem de liderlere büyük görev düşmektedir. Olumsuz gidişatı tersine çevirebilmek için; kişilerin inançlarını tazeleyebilmek, geleceğe yönelik soru işaretlerini ve kafa karışıklıklarını ortadan kaldırabilmek adına cesur ve özgüvenli kararlar alabilen, sıra dışı yollar deneyebilen karizmatik lider önemli bir faktör olmaktadır. Kararlara katılım için gerekli zemini sunan, formaliteden ve prosedürel süreçlerden uzak esnekliğin yakalandığı, dikeyden yatay modele geçişin yapıldığı organizasyonel yapı da süreçte önemli rol üstlenmektedir. Fırsatları sezmede, uygulamada ve kaynakları harekete geçirmede mevcut tecrübelerin, bilgi birikiminin kullanıldığı bilgi yönetimi dinamik yeteneği ve bütün bu süreçlerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan çeviklik seviyesinin yakalanabilmesi de yeniden harekete geçişi, küllerinden doğmayı destekleyecek çözüm yollarını işaret etmektedir. Nihayetinde farkındalık aşamasında ortaya çıkan dönüşümün ilk kıvılcımları, olgunluk aşamasında bir alev dönüşmekte, düşüş aşamasında bu alev sönmeye yüz tutmakta, söndüğünde işletme için yok oluş gerçekleşirken, köz tekrar alevlendirildiğinde ise dijital yeniden yükseliş gerçekleşmektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Newton'un beşiği insanların önemli fizik yasaları hakkında fikirler edinmelerine, fikirleri görselleştirerek daha net sonuçlar çıkarmalarına katkı sağlayan bir mekanizmadır. Mekanizmada yer alan beş adet top dışarıdan herhangi bir itici güçle, bir etkiyle karşılaşmadan hareketsiz bir şekilde durmayı sürdürür. Toplar bulundukları konumu korurlar; ne ileri ne geri herhangi bir eylem gerçekleşmez, sabit kıpırtısız bir duruş söz konusudur ve bu durum net bir yasaya işaret etmektedir: Newton'un Eylemsizlik Prensibi. Dünyada yer alan her şey var olan pozisyonunu koruma içgüdüleriyle hareket eder, bir nevi tembeldir. Sebepsiz yere harekete geçmez, ne yapıyorsa onu yapmaya devam etmek ister. Eğilimi var olanı korumaktan yana, yani değişimden uzaktır. Aslında bakıldığında mevcut konumu koruyabilme aranan, hedeflenen bir nokta olsa da topların etrafında dönen dünya durmaksızın kendini yenilerken, değişmeyen tek şey değişimin kendisiyken ne kadar daha tepkisiz, hareketsiz kalınabilir ki?

Bu mekanizmadaki topları ilk olarak işletmelere benzetmek mümkündür. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar, çevre, dünya durmaksızın değişmekte ve yaşanan dijital çağ artık kaçınılmaz bir sona doğru işletmeleri adeta sürüklemektedir. Tepkisiz kalmak, çevrede yaşanan göz ardı edilemez değişim rüzgarına karşı kürek çekmeye çalışmak çok da şaşırtıcı olmayacak yok oluş sürecini adım adım hazırlamaktadır. Diğer yandan dışarıdan gelen bu büyük itici güç karşısında direnmek yerine rüzgarın yönünde yol almayı seçen, dijital dönüşüm yolculuğunun ilk adımını atmayı başarmış işletmeler; eylemsizlikten eyleme geçerek çalışmanın önemli bir sonucu olan '*Bütünsel Dönüşüm*'ü başlatmış bulunmaktadır. Bu dönüşüm öyle bir süreç gerektirmektedir ki; iş modellerinden yapıya, kültürden liderliğe, kaynaklardan iletişime en önemlisi de insana etkilemesi beklenmekte, değişim havasının işletmenin tüm hücrelerinde hissedilmesi gerekmektedir. Dijital dönüşümün yıkıcı, köklü, radikal bir değişim olarak tanımlanmasının arka planındaki sebep burada gün yüzüne çıkmaktadır.

Mekanizmada yer alan toplar bu kez de örgütsel dinamikleri temsil etmektedir. Dijital dönüşümü gerçekleştirmek sadece yeni teknolojilerin işletmede kullanılması demek değildir. Teknoloji bu dönüşümün alt yapısını hazırlayan olmazsa olmazlardandır ama

tek başına yetersiz kalmaktadır. Araştırmanın ilk sonucuna da atıf yapan bu dönüşüm, çok daha komplike çok daha kitlesel bir süreci temsil etmektedir. Bu büyük görevin birkaç kişinin omuzlarına yüklenmesi, teknoloji tabanlı olması sebebiyle IT departmanlarına görevin devredilmesi mücadelenin yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla belli sınırlar içerisine hapsedilmeden örgütün tümüne yayılan, liderlikten yapıya, dinamik yeteneklerden stratejik çevikliğe kadar tüm dinamikleri içine çeken, bu çekiş esnasında da teknolojik yeniliklerden öte temelde ‘*Kafa Yapısının Değişmesi*’ni hedefleyen yıkıcı bir evrim yaşanmaktadır. Bu süreçte ilk olarak harekete geçen/geçmesi gereken liderlik topu, dönüşüm etkisine kapıldıktan sonra diğerlerinin -yapı, dinamik yetenekler, stratejik çeviklik- hareketsiz kalması, durağanlığını sürdürebilmesi, etkiye karşı tepki vermemesi olası görülmemekte değişim rüzgarı tüm işletmede hissedilmeye başlanmaktadır. Liderin ilk atılımı gerçekleştirmesinin ardından organizasyonel yapı sıraya girmekte, yakaladığı ivme ile dijital dönüşümün sağlam bir zemin üzerinde inşa edilmesi için gerekli yapı taşlarını sunmaktadır. Hem liderliğin hem de yapının harekete geçmesine kayıtsız kalamayan dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik de sürece dâhil olmakta yakalanan ahenk, ritim ile düzensizlikten düzene doğru akış gerçekleştirilmektedir.

Mekanizmada yer alan toplar işletmelerdeki çalışanları temsil ettiğinde ise çalışmanın bir diğer önemli sonuçlarından olan ‘*Değişime Direnç*’ ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde yaşanan benzer durumun özele inildiğinde kişiler için de geçerliliğini koruduğu görülmektedir. İnsanlar da; kişisel çıkarlarını kaybetmeme, konfor alanından çıkamama, yeniliğe kapalı olma, yeniye karşı korku duyma, pozisyonunu kaybetme gibi sebepler, dönüşümün karşısında adeta etten bir duvar oluşturmaktadır. Aktif hale gelen savunma mekanizması ile tıpkı toplarda olduğu gibi kişi mevcut konumunu korumakta ısrar eder, kendini kapatır ve güçlü bir direnç oluşturur. Newton’un eylemsizlik prensibinin en net örnekleri arasında gösterilebilecek bu durumun tersine çevrilebilmesi, direncin desteğe dönüştürülebilmesi için kişileri harekete geçirecek, en son topa kadar ulaşabilecek bir güce ihtiyaç vardır: ateşe ilk odunu atacak, öncülük edecek, artık var olan konumuyla yetinemeyen, kabına sığamayan bir güç.

Mekanizma bu sefer söz konusu ihtiyaç duyulan güce yani liderliğe işaret etmektedir. Bütünsel dönüşümün gerçekleştirilmesi, kafa yapısının değişmesi, değişime direncin kırılabilmesi için tetikleyici gücü sunacak olan kişi liderdir. Dijital dönüşüm -eğer ki başarılılabirirse- işletmeler için bir sonu değil tam tersine yeni bir başlangıcı temsil

etmektedir. Her işletme için süreç farklı farklı işlediğinden dönüşümün standart bir kalıbının olmaması ve adım adım sürecin tanımlanamıyor olması işletmelerin yolu kaybetmelerine neden olabilmektedir. Buradan hareketle, yolu elindeki fenerle aydınlatacak olan, tıpkı bir pusula gibi yol gösterici olarak hareket eden liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital dönüşüm yolculuğunda kolektif bir bilincin yakalanabilmesi bu açıdan kritik bir noktadır. Her biri farklı bir yönü gösteren oklar misali; her bireyin kendine has emelleri, beklentileri, istek ve ihtiyaçları, kendine has bir tonu vardır. Bu kadar çok farklı sesin yer aldığı örgütlerde; senkronu yakalayabilmek, herkesin kendi sesiyle katkıda bulunduğu bir eser ortaya koyabilmek başarılması çok da kolay olmayan bir çabayı temsil etmektedir. Tıpkı bir orkestra şefi edasıyla karmaşayı yönetebilecek, bu karmaşadan bir uyum çıkarabilecek bir figüre, bir lidere ihtiyaç vardır. Tabii ki burada yakalanması beklenen ahenk evrenin işleyişindeki gibi kusursuz bir şekilde gerçekleşmemekte; öngörülmez davranışlarıyla var olan insan hem uyumun yakalanmasında hem de uyumun bozulmasındaki baş aktör olarak yerini almaktadır. Dolayısıyla liderin uyumu yakalayabilmesi, mekanizmadaki bütün topları harekete geçirebilmesi için güçlü bir mesaja ihtiyacı vardır. Herkesi olan bitenden haberdar edecek; sadece bardağın dolu tarafını, kazanılacakları değil boş tarafını da göstererek gelecekteki risklerden, oluşabilecek kayıplardan da bahseden, kişileri geleceğe gerçekçi şekilde hazırlayan bir dönüşüm mesajı gerekmektedir. Nihayetinde dijital dönüşümün başarılmasında liderin varlığı olmazsa olmaz kriterler arasında yer alırken, araştırmamızın bir diğer önemli sonucu '*Dijital Dönüşümün Aktörü: Lider*' 'e de atıf yapmaktadır.

Newton'un beşiği bu kez dijital dönüşümün kendisine atıf yapmaktadır. Küresel çapta ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, artık şaşırtıcı olmayan sonuçlar sergileyen yapay zekâ uygulamaları yaşanan çağı da dijital çağa dönüştürmektedir. Çevresel değişimlerden kaçamayan işletmelerin kapılarını oldukça uzun bir yolculuk olan dijital dönüşüm çalmaktadır. Kapıyı açmamak yok olmakla eş değer tutulmakta; kapı açıldığında da karşılaşılan manzara engellerle dolu bir parkuru andırmaktadır. Mekanizmadaki toplar da dijital çağın bu etkileriyle karşı konulamaz bir hareketin içerisinde bir aşağı bir yukarı hareket etmektedir. Biri yukarı çıkmaya hazırlanırken biri zirveye ulaşmakta biri inişe geçerken diğeri çoktan tekrar tırmanışa geçmektedir. Bu döngü de araştırmamızın en önemli sonuçlarından biri olan '*Dijital Sıçrama Süreci*' ne dikkatleri çekmektedir. Dijital dönüşüm süreci tıpkı hayat gibi iniş çıkışlar doludur ve sosyal yaşamın bir parçası olan işletmeler de kendi yaşam süreçlerinde bu iniş çıkışları

tecrübe etmektedir. Kimi zaman zirveye ulaşma hedefi; doğru alınan kararlar, bilginin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılmasıyla başarıya ulaşmakta; kimi zaman da yapılan hatalardan ders çıkaramama, gelmekte olanı görememe sonucu mevcut konum kaybedilmekte ve başarısızlık ortaya çıkmaktadır. *Farkındalıkla* başlayan dijital dönüşüm süreci işletmede yerleşik bir bilince dönüştüğü takdirde işletmeleri *olgunluğa* taşımakta; olgunluktaki sürdürülebilirliğin kesintiye uğramasıyla, istikrar ve dengenin sağlanamaması sonucunda kaçınılmaz süreç *düşüş* başlamaktadır. Aynı şeyleri yaparak farklı sonuçlar elde edemeyeceğini gören ve tıpkı ilk aşamada olduğu gibi farkındalık yaşayan işletmeler, doğru teşhisler neticesinde doğru tedavileri uygulamakta ve adeta küllerinden doğarak *yeniden yükselişi* gerçekleştirmektedir. Buradan hareketle yaşanan dijital dönüşüm trendinin verimli bir şekilde yönetilebilmesi için işletmelerin ilk etapta hangi evrede olduklarını tespit etmeleri gerekmektedir. Bu evreyi tespit etmek şu açıdan önem kazanmaktadır: tıpkı tedavinin uygulanmasında bir hastalığın teşhisinin ve evresinin önemi gibi, işletmeler de bulundukları konuma göre gerekli önlemleri alabilmeli ve ona göre bir yol haritası çizebilmelidir. Temelde sorulması gereken ve tedavinin seçilmesinde önem teşkil eden birtakım sorular yer almaktadır: hangi liderlik tarzı işletmeyi bir sonraki evreye taşıyabilir? Hangi organizasyonel yapı destekleyici olmaktadır? Hangi dinamik yetenekler itici gücü oluşturmaktadır? Stratejik çeviklik açısından işletmenin konumu nedir? Bu sorulara verilecek cevaplar yol haritası oluşturacak ve işletmeler için dijital dönüşüm rüyasını gerçeğe çevirebilecektir.

Sektöre Yönelik Öneriler:

Araştırmanın önemli sonuçlarından olan dijital sıçrama süreci yöneticilere mevcut konumlarını değerlendirme açısından yol gösterici olabilmektedir. Hangi aşamada olduklarını tespit edebilmeleri, o aşamada sergilenmesi gereken senaryonun ipuçlarını da barındırdığından; dijital dönüşümün başarılmasında liderliğin, yapının, dinamik yeteneklerin ve stratejik çevikliğin etkilerine dair önemli görüşler sunmaktadır.

Dijital sıçrama sürecinin her bir aşamasında farklı farklı liderlik tarzları ön plana çıkmaktadır. İşletmelere rehberlik edecek liderlik tarzları şu şekildedir: farkındalıkta katılımcı liderlik işletmeyi olgunluğa taşımakta, olgunlukta etkileşimci liderlik işletmenin zirvedeki konumunu korumaya yardımcı olmakta, gerilemede de karizmatik liderlik işletmeyi yeniden yükselişe taşıyabilmektedir.

Hangi tarz liderlik olursa olsun yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli noktalardan biri değişime karşı dirençtir. Bu direnç liderin rolünü zorlaştırmakta aynı zamanda liderin önemini de arttırmaktadır. Çalışanların bilinmeyene karşı duyduğu tereddüt ve korku; mevcut pozisyonunu kaybetme, konfor alanından çıkma, eğitime kapalı olma gibi durumlar direncin ortaya çıkışını desteklemektedir. Bu güçlü direncin yıkılabilmesi için de net bir mesajın lider tarafından takipçilerine iletilmesi gereklidir. Mesaj da kişilerin görevlerinin, sorumluluklarının, pozisyonlarının, kazançlarının nasıl bir değişimden geçeceğinin açık ve net bir şekilde belirtilmesi ve kişinin dönüşüm sürecindeki yerinin ve sağlayacağı katkıların vurgulanması gerekmektedir. Dönüşüm başladığında ve devam ettirildiği süre boyunca ise, çalışanların katkıları mutlaka görünür kılınmalı, takdir ve ödüllendirme ile desteklenerek motivasyonun yüksek tutulması için fazladan özen gösterilmelidir.

Liderin yanı sıra üst yönetimin bu noktadaki yıkıcılığın aksine yapıcı yaklaşımı dijital dönüşüm sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir. Yöneticilerin dönüşümle beraber yaşanacak getirileri vurgulaması ama yolda ortaya çıkabilmek riskler konusunda da gerçekçi davranması; dijital dönüşüm için gerekli kaynak atamalarının yapılmasında ve değişimlerin gerçekleştirilmesinde onaylayıcı bir tutum sergilemesi; hem ortaya çıkabilecek direncin kırılabilmesinde lidere destek olmakta hem de yolda karşılaşılabilecek diğer engellerin aşılmasında yol açıcı bir görev üstlenmektedir.

Dijital dönüşüm süreci gibi zorlu bir sürecin aşılmasında dinamik yetenekler de önemli bir itici güç oluşturmaktadır. İşletmelerin dinamik yeteneklerine odaklanması, hem çevresel değişimler karşısında hızlı tepki verebilmelerine; hem de özele inildiğinde fırsatların ve tehditlerin sezilebilmesine, yakalanmasına ve kaynakların değişimler sonrasında yeniden düzenlenebilmesine imkân tanımaktadır. Böylelikle işletmelerin rekabette elde ettikleri avantajı ve yer aldıkları öncü konumlarını koruyabilmeleri; geliştirdikleri ve işletmede yerleşik hale getirdikleri dinamik yetenekler sayesinde gerçekleştirebilmektedir.

Ayrıca yöneticilerin özellikle vurguladıkları ‘agile’ bakış açısının kazanılması ve dolayısıyla stratejik çevikliğin işletmelerde yerini alabilmesi için ön plana çıkan iki temel özellik vardır: hız ve esneklik. Bu özelliklerin yerleşik hale gelebilmesi, hız ivmesinin düşmeden yüksek seviyelerde seyredebilmesi için hem işletmelerin hem de

yöneticilerin zaman kaybına yol açabilecek -merkeziyetçi yapı, formal yapı, esnek olmayan iletişim vb.- prosedürel uygulamaların önüne geçebilmesi de önem arz etmektedir.

Dijital dönüşüm bir smokine benzetildiğinde; dönüşümün işletmenin üzerine tam oturması gerekirken; oturmadığı takdirde dönüşüm ya çok bol gelecektir ya da dar olacaktır. Dolayısıyla dijital dönüşüm öncesinde işletmenin öncelikli olarak durum analizi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Zayıf olduğu alanlar neresi? Hangi noktalarda güçlü? Hangi alandan dijital dönüşüm başlatılmalı? Böylesine büyük bir dönüşüm için gerekli alt yapı mevcut mu? Dönüşüm için yeterli kaynak ayrıldı mı? İşletme büyük maliyetlerin altından kalkabilecek mi? gibi soruların yöneltilmesi ve işletmenin net cevaplar vererek konuyu ilk önce kağıt üzerinde tasarlaması gereklidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

Nitel yöntemde veri toplama süreci araştırmanın en önemli adımlarından birini oluşturmaktadır. Hem örnekleme dâhil edilecek kişilere ulaşabilme hem de bu kişilerin cevap aranan sorular bakımından yeterli olması kritik bir noktadır. Bu açıdan kişileri sürece dâhil edebilme adına çeşitli alternatifler belirleme araştırmacının işini kolaylaştırabilecektir. Kişilere ulaşmada mail adreslerinden ziyade özellikle yöneticilerin aktif olarak yer aldıkları platform olan LinkedIn bu aşamada oldukça yararlı olabilmektedir.

Dijitalleşme gibi bir konuya değinilen çalışmada görüşmelerin online yapılması da tutarlılık arz etmekte ve katılımcıların görüşme talebine olumlu yanıt vermesinde de destekleyici olmaktadır. Özellikle pandemide ortaya çıkan ve sonrasında da devam ettirilen uzaktan çalışma sistemi işletmeleri bu konuda profesyonel bir konuma taşıdığından; online görüşmeler gerçekleştirmek onların hem rahat hissetmelerini ve sorulara samimi cevaplar vermelerini sağlamakta hem de araştırmacının zaman ve maliyet açısından herhangi bir kayıp yaşamasının önüne geçebilmektedir.

Araştırmada örgütsel dinamiklerden liderlik-yapı-dinamik yetenekler-stratejik çeviklik olmak üzere dört temel değişken değerlendirmeye alınmıştır. Başka araştırmalarda bu değişkenlere önemli faktörlerden olan kültür de dâhil edilerek çalışmalar gerçekleştirilebilir. Kültürün, araştırmanın sonuçları arasında yer alan dijital sıçrama

sürecindeki aşamalara göre farklılık gösterip göstermediği, hangi aşamalarda hangi kültür tipolojilerinin ortaya çıktığı tespit edilebilir.

Değişime direnç son zamanlarda çokça çalışılan konular arasında yer almakta ve bu araştırmanın da önemli sonuçları arasında gösterilmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde direncin daha kapsamlı ele alınarak; direncin kırılmasında etkili olabilecek faktörlerin, yapıların, liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

Stratejik çeviklik konusunda elde edilen bulgular da başka araştırmalar için kapı aralayabilir sonuçlar içermektedir. Dijital dönüşümden geçen işletmelerin stratejik çevikliğe kavuşacağı düşüncesi bu araştırmada tam karşılık bulmamakta; stratejik çevikliğin işletmeler için dönüşüm olsa da olmasa da bir zorunluluk olduğu dile getirilmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm ve stratejik çeviklik başlı başına araştırılması gereken bir konular olmaktadır.

Bu araştırma Türkiye’de önde gelen işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak işletmeler seçilirken herhangi bir sektör sınırlamasına gidilmemiştir. Gelecekteki araştırmalarda sektörel bazlı bir değerlendirme yapılarak dijital sıçrama sürecinin spesifik olarak sektörlere göre nasıl şekillendiği de incelenebilir.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edildi. Farklı çalışmalarda özellikle alana katkı sağlamak amaçlı nicel yöntem eşliğinde dijital dönüşüm ölçekleri geliştirilebilir: Dijital liderlik, dijital organizasyonel yapı, dijital dinamik yetenekler, dijital çeviklik vb.

Son olarak ortaya çıkan dijital sıçrama süreci dört etaplı bir yolculuğu temsil etmekte ve üç önemli eylem noktası içermektedir. Gerçekleştirilecek diğer çalışmalarda bu model geliştirilerek belki başka aşamalar, alternatif yollar ya da noktalar da tespit edilebilir.

KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 8 (2), 487- 518.
- Ada, İ. (2020). Sermaye Piyasasında Yeni Dönem Fintech Yaklaşımları, *Kurumsal Yatırımcı Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart, 28-30.
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J. ve Shoham, O. B. (2021). Strategic Agility, Environmental Uncertainties and International Performance: The Perspective of Indian Firms. *Journal of World Business*, 56(4), 1-13.
- Akdöl, Ö. Ü. B. (2022). Dijital Organizasyonlar. Editörler Baş, M., Erdoğan Tarakçı, İ. ve Aslan, R. *Dijitalleşme*. 1. Baskı. Efe Akademik Yayıncılık: İstanbul. 119-227.
- Aksu, S. G. ve Sürgevil, Dalkılıç O. (2019). Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 2(2), 54-68.
- Alavi, S. ve Habel, J. (2021). The Human Side of Digital Transformation in Sales: Review & Future Paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 83-86.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P. ve Vorobyev, D. (2022). Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2003). Organization Structure As A Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.
- Ambrosini, V. ve Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct İn Strategic Management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Amid, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andersen, T. C. K. (2019). Investigating Strategic Agility and Business Model Innovation Practices in the Digital Transformation Context. *Unpublished PhD Thesis*, Aarhus University, Aarhus, Denmark.
- Andersen, J. A. (2002). Organizational Design: Two Lessons To Learn Before Reorganizing. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3-4), 343-358.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O. ve Beligiannis, G. N. (2021). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During The COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1-15.
- Arastaman, G., Fidan, Ö. İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlilik: *Kuramsal Bir İnceleme. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Armstrong, (1996). Employee Reward. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.

- Artüz, S. D. (2020). Dijital Liderlik Uygulaması İle Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Aslanova, I. V. ve Kulichkina, A. I. (2020). Digital Maturity: Definition and Model. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 138, 443-449.
- Augier, M. ve Teece, D. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. *Management International Review*, 47 (2), 175-192.
- Azhari, P., Faraby, N., Rossmann, A., Steimel, B. ve Wichman, K. S., (2014). Digital Transformation Report. Köln.
- Baker, A. C. (2015). Catalytic Conversations: Organizational Communication and Innovation. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Bankewitz, M., Aberg, C. ve Teuchert, C. (2016). Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance. *Business and Management Research*, 5(2), 58-69.
- Barley, S. R. (1990). The Alignment of Technology and Structure Through Roles and Networks. *Administrative Science Quarterly*, 61-103.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a Digital World: Embracing Transparency and Adaptive Capacity. *Mis Quarterly*, 37(2), 635-636.
- Bennis, W. ve Nanus (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Besri, Z. ve Boulmakoul, A. (2021). An Intuitionist Fuzzy Method for Discovering Organizational Structures that Support Digital Transformation. In Intelligent and Fuzzy Techniques: Smart and Innovative Solutions: Proceedings of the INFUS 2020 Conference, Istanbul, Turkey, July 21-23, 331-338.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar* (3. Basım). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Bloodgood, J. M. ve Morrow Jr, J. L. (2003). Strategic Organizational Change: Exploring The Roles of Environmental Structure, Internal Conscious Awareness and Knowledge. *Journal Of Management Studies*, 40(7), 1761-1782.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 5th Edition, Boston: Pearson.
- Bolden, R. (2004). What is leadership?. Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Reaserch Report, 2-36.
- Boskovic, A., Primorac, D. ve Kozina, G. (2019). Digital Organizations and Digital Transformation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 263-269.

- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. ve Aykul, M., (2021). Dijital Bilgi Çağı: Dijital Toplum, Dijital Dönüşüm, Dijital Eğitim Ve Dijital Yeterlilikler. *Açık Öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35-63.
- Broekhuizen, T. L. J., Broekhuis, M., Gijzenberg, M. J. ve Wieringa, J. E. (2021). Introduction to The Special Issue – Digital Business Models: A Multi-Disciplinary and Multistakeholder Perspective. *Journal of Business Research*, 122, 847-852.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. Harcourt, Brace & World.
- Carcary, M., Doherty, E. ve Conway, G. (2016). A Dynamic Capability Approach To Digital Transformation: A Focus On Key Foundational Themes. In The European Conference on Information Systems Management (p. 20). Academic Conferences International Limited.
- Chanas, S. ve Hess, T. (2016). How Digital Are We? Maturity Models For The Assessment of A Company's Status in The Digital Transformation. *Management Report/Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien*, (2), 1-14.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. ve Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21.
- Creswell, J. W. (2003). A Framework For Design. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 9-11.
- Creswell, J. W. (2018). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital Çağda Liderlik Ve Girişimcilik*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Çubukcu, M. (2018). Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Management*. Free Press, New York.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. Saint Paul: West Publishing Company.
- De Smet, A. ve Gagnon, C. (2018). *Organizing For The Age Of Urgency*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency#/> Erişim: Aralık, 2022.
- Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F. ve Giudice, M. D. (2021). Strategic Agility and International Joint Ventures: The Willingness-Ability Paradox of Family Firms. *Journal of International Management*, 27(1), 2-13.
- Demir, H. ve Tarhan, O. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- DePree, M. (1998). *What is Leadership. Leading Organizations: Perspectives For A New Era*, Hickman, G. R. (Ed.), Sage Publications, Inc.
- Domniku, M. ve Ahmeti, M. (2021). The Impact of Digitalization on Business Strategy (June 30, 2021). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3877098> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3877098>.

- Doz, Y. ve Kosonen, M. (2017). *Hızlı Strateji, Stratejik Çeviklik Değişen Koşullara Uyum Becerisi*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çev.Ümit Şensoy, 1.Basım.
- Ebert, C. ve Duarte, C. H. C. (2016). Requirements Engineering for the Digital Transformation: Industry Panel. 2016 IEEE 24th International Requirements Engineering Conference (RE).
- Eddles-Hirsch, K. (2015). Phenomenology and Educational Research. *International Journal of Advanced Research*, 3(8), 251-260.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. ve Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor Without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- Elo, S. ve Kyngäs, H. (2008). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal Of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Eremina, Y., Lace, N. ve Bistrova, J (2019). Digital Maturity and Corporate Performance: The Case Of The Baltic States. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 5, 54, 1-13.
- Ermolaeva, A. (2017). Industry 4.0 and HR in logistics, The Master Thesis, University Of Economics in Prague, International Business - Central European Business Realities, Prague.
- ETCIO. (2018), The Chief Digital Officer's Guide to Digital Transformation, Retieved from <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/strategy-and-management/thechief-digital-officers-guide-to-digital-transformation/64123202>.
- Ferrell, O. C. ve Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103-109.
- Ferrell, O. C., Ferrell, L. ve Fraedrich, J. (2009). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Birin, C. (2017). Ölüm Katılığı (Rigor Mortis)'Na Yönelik Ölçek Geliştirme Ve Pembe Gözlük Paradoksunun Literatüre Yeni Bir Kavram Olarak Kazandırılması Çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 55, 313-328.
- Fisk, P. (2002). The Making of A Digital Leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A. ve Hell, C. (2018). Digital Transformation and Its implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 3, 1-14.
- Freitas Junior. C., Cabral, F. M. ve Brinkhues, A. R. (2020). Digital Transformation: The Gap Between Digital Leadership and Business Performance. ISLA 2020 Proceedings. 20.
- Galunic, C. ve Rodan, S. (1998). Resource Recombinations in The Firm: Knowledge Structures and The Potential For Schumpeterian Innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201.

- Geray, H. (2011). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle*. Ankara: Genesis Kitap.
- Germain, R. (2008). Supply Change Variability, Organizational Structure and Performance: The Moderating Effect of Demand Unpredictability. *Journal of Operations Management*, 26(5), 557-570.
- Ghani, K. A. ve Jayabalan, V. (2000). Advanced Manufacturing Technology and Planned Organizational Change. *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1), 1-18.
- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R. ve Zhu, J. (2013). A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange and Creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Goodwin, T. (2020). *Dijital Darwinizm*. Ankara: Siyah Kitap Yayınevi.
- Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal Of Qualitative Methods*, 3(1), 42-55.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), 233-252.
- Guinan, P. J., Parise, S. ve Langowitz, N. (2019). Creating An Innovative Digital Project Team: Levers To Enable Digital Transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.
- Gupta, S. (2018). Organizational Barriers To Digital Transformation. Stockholm: Kth Royal Institute Of Technology. Degree Project In Industrial Management.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.
- Hägg, J., ve Sandhu, S. (2017). Do or Die: How Large Organizations Can Reach A Higher Level Of Digital Maturity.
- Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289-320.
- Hage, J. ve Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization To Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92.
- Hai, T. N., Van, Q. N. ve Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital Transformation: Opportunities and Challenges For Leaders in The Emerging Countries in Response To COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 21-36.
- Harvey, T. R. ve Broyles, E. A. (2010). *Resistance To Change, A Guide To Harnessing its Positive Power*. Plymouth: Rowman&Littlefield Education.
- Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A. ve Fletcher, G. (2018). Knowledge Exchange Partnership Leads to Digital Transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(4), 6-13.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. ve Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations (1st Edition)*, Singapore: Blackwell Publishing 2007.

- Helfat, C. E. ve Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) Ever- Changing World, *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Henriette, E., Feki, M. ve Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *Mediterranean Conference on Information Systems, In MCIS 2016 Proceedings*. 33-45.
- Hesse, A. (2018). Digitalization ve Leadership-How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in A Digital World. *In Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hortesende la Bouteti re, Alberto Montagner & Angelika Reich, "Unlocking success in digital transformations,". Available online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#> (Erişim:12 Nisan 2023).
- Hu, L., Wu, H., La Mantia, F., Yang, Y., ve Cui, Y. (2010). Thin, Flexible Secondary Lion Paper Batteries. *ACS nano*, 4(10), 5843-5848.
- Huang, K. F., Wu, L. Y., Dyerson, R., ve Chen, C. F. (2012), How Does a Technological Firm Develop Its Competitive Advantage? A Dynamic Capability Perspective, *Engineering Management, IEEE Transactions*, 59(4), 644-653.
- Hughes, J. (2017). What a Digital Organization Looks Like. Retrieved 9 April, 2023.
- Hunt, R. G. (1970). Technology and Organization. *Academy of Management Journal*, 13(3), 235-252.
- Idris, W. M. S. ve Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining The Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70-77.
- Ivory, S. B. ve Brooks, S. B. (2018). Managing Corporate Sustainability With A Paradoxical Lens: Lessons From Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 347-361.
-  leri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet  st nl    Aracı Olarak  eviklik Kavramı Ve  rg t Yapısına Olası Etkileri. *Sel uk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Y ksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Janssen, M., Alexiev, A., Den Hertog, P. ve Castaldi, C. (2012). A Multi-Level Multidimensional Approach For Measuring Dynamic Capabilities in Service Innovation Management, *Druid Conference, Copenhagen, Denmark*, 19-21 June 2012.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in Phenomenology For Researchers of Nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 309-314.
- Jennings, J. ve Haughton, L. (2008). *Büyük Balık K   k Balı ı De il Hızlı Balık Yavaş Balı ı Yutar*. ( ev. Sibel Eraltan). İstanbul: G zel Dünya Kitapları.
- Jiang, F. (2011). Effects of Organizational Structure and Culture on Employee Communication Behaviors in Chinese Organizations. Unpublished Doctoral Thesis, University of Houston, Houston.
- Junni, P., Sarala, M., Tarba, Y. S. ve Weber, Y. (2015). The Role Of Strategic Agility in Acquisitions, *British Journal Of Management*, 26(4), 596-616.
- Kane, G. (2017). Don't Forget the Basics in Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, (2), 15-23.

- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D. ve Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 1-32.
- Karakoç, F. (2021). Klasik Yönetim Kuramında İşbölümü ve Uzmanlaşmaya Eleştirel Bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(3), 669-685.
- Khan, S. (2016). Leadership in The Digital Age – A Study On The Effects of Digitalisation on Top Management Leadership. Stockholm Business School Master Thesis 30 HP, Spring semester 2016, Supervisor: Henrikki Tikkanen.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. ve Sandberg, E. (2013). Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach, *Journal of Business Research*, 66, 1063-1073.
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics in The Era of Digital Transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Ve Etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(22), 247-252.
- Kofler, T. (2018). Digitale Transformation in Unternehmen. In N. Höhne, D. Méndez, K. B. Zimmer (Ed.), *DIGITAL DIALOGUE POSITIONSPAPIER*
- Kohnke, O. (2017). It's Not Just About Technology: The People Side Of Digitization. *In Shaping the Digital Enterprise*, 69-91.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational Effects of Digitalization: A Literature Review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(3), 341-362.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkinen, J. P. ve Heikkilä-Tammi, K. (2016). The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organizational Digitalization. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.), *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society : Reser 2016 Proceedings*, 1159-1172.
- Lawrence, P. R. (2009). How to Deal With Resistance To Change. *Harvard Business Review*, 47(1), 49-57.
- Lazarević, S. ve Lukić, J. (2018). Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study. *Economic Themes*, 56(3), 301-319.
- Lee, M. Y. ve Edmondson, A. C. (2017). Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less Hierarchical Organizing. Research in Organizational Behavior. *Elsevier Ltd*, 37, 35–58.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites For Thriving in A Dynamic Environment (39-69). San Antonio, TX: UTSA, College of Business.
- Leung, R. C. (2012). Health Information Technology and Dynamic Capabilities. *Health Care Management Review*, 37 (1), 43-53.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. ve Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.

- MacInerney-May, K. (2012). The Value of Dynamic Capabilities For Strategic Management (Doctoral dissertation, Universität zu Köln).
- Mäkinen, T. (2017). Strategizing for Digital Transformation: A Case Study of Digital Transformation Process in the Construction Industry. Aalto University School of Science Degree Programme in Industrial Engineering and Management.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R. ve Koponen, A. (2014). Dynamic Capabilities and Firm Performance in A Financial Crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need Of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Martins, A. (2023). Dynamic Capabilities and SME Performance in The COVID-19 Era: The Moderating Effect Of Digitalization. Asia-Pacific. *Journal of Business Administration*, 15(2), 188-202.
- McDonald, M. P. ve Rowsell-Jones, A. (2012). *The Digital Edge: Exploiting New Technology and Information For Business Advantage*. Gartner E-Books (2012).
- Merriam, S. (1995). What Can You Tell From An N of 1?: Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4, 50-60.
- Mısırlı, B. ve Kasımoğlu, M. (2021). Örgüt Yapılarının Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe Kavramsal Bir Model Tasarımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 158-175.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring Of Organizations*. Engle-wood Cliffs. J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). *Organization Design: Fashion or Fit?*. Harvard Business Review, Innuary-February. <https://hbr.org/1981/01/organization-design-fashion-or-fit> Erişim: Kasım, 2022.
- Mirković, V., Lukić, J., Lazarević, S. ve Vojinović, Ž. (2019). Key Characteristics Of Organizational Structure That Supports Digital Transformation. In International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management.
- Morakanyane, R., Grace, A. A. ve O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. Bled eConference, 21.
- Morton, J., Stacey, P. ve Mohn, M. (2018). Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders, *California Management Review*, 61(1), 94–113.
- Mullins, L. J. (1995), *Hospitality Management A Human Resources Approach*, 2nd Ed., London: Pitman Publishing.
- Nachit, H. ve Belhcen, L. (2020). Digital Transformation in Times of COVID-19 Pandemic: The Case of Morocco (July 7). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3645084>.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.

- Newman, M. (2017). TM forum Report, Digital Maturity Model (DMM), A Blueprint For Digital Transformation, Erişim, 17.08.2021 www.tmforum.org
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar* (6. Baskı) (Çev: Cengiz şimşek), İstanbul: Sürat Basım.
- Osmundsen, K., Iden, J. ve Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS),
- Öktem, Ü. (2005). Fenomenoloji Ve Edmund Husserl'de Apaçıklık Evıdenz Problemi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakóltesi Dergisi*, 45(1), 27-55.
- Özduran, R. (2019). Akıllı Çağda Dijital Dönüşüm Bileşenlerinin Önceliklendirilmesi Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, FBE.
- Özer, G. (2021). Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Öğrenme Ve Dijital Dönüşüme Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, LEE.
- Pavlou, A. P. ve El Sawy, A. O. (2011). Understanding The Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *A Journal of The Decision Science Institute*, 42(1), 239-273.
- Pedrini, C. N. ve Frederico, G. F. (2018). Information Technology Maturity Evaluation in A Large Brazilian Cosmetics İndustry. *Int. J. Bus. Adm.* 9, 15-28.
- Pett, T. L. ve Wolff, J. A. (2007). SME performance: A Case For Internal Consistency. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 1-16.
- Petrucchi, T. ve Rivera, M. (2018). Leading Growth Through The Digital Leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53-56.
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In Knowledge Management in Digital Change (pp. 209-218). Springer, Cham.
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A. ve Jardim, J. (2021). Leadership Characteristics and Digital Transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. ve Lioukas, S. (2012). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. ve Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Qualman, E. (2012). Digital Leader. McGraw-Hill Publishing.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. ve Schirgi, E. (2018). Digitalization and its Influence on Business Model Innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 30(8), 1143-1160.
- Qvarfordt, O. ve Aadan, L. (2021). Digital Dynamic Capabilities For Digital Transformation in Smes: A Qualitative Case Study Across Multiple Industries. Master Thesis.
- Reimann, B. C. (1973). On The Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 462-476.

- Reimann, B. C. (1974). Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence, *Academy of Management Journal*, 17(4), 693-708.
- Régo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J. ve Carayannis, E. G. (2021). Digital Transformation and Strategic Management: A Systematic Review of The Literature. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 1-28.
- Robson, C. ve McCartan, K. (2016). *Real World Research*. 4. bs. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Rodenbach, M. ve Brettel, M. (2012). CEO Experience As Micro-Level Origin of Dynamic Capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611-634.
- Roth, A. V. (1996). Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge. *Strategy & Leadership*, 24(2), 30-37.
- Sainger, G. (2018). Leadership in Digital Age: A Study on The Role of Leader in This Era of Digital Transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj A. ve Grover V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27, 237-263.
- Sampath, G. ve Krishnamoorthy, B. (2017). Is Strategic Agility The New Holy Grail? Exploring The Strategic Agility Construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180.
- Schallmo, D., Williams, C. A. ve Boardman, L. (2020). Digital Transformation of Business Models—Best Practice, Enablers, and Roadmap. *Digital Disruptive Innovation*, 119-138.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S. ve Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schreyögg, G. ve Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic Can Organizational Capabilities be? Towards a Dual Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier, J., ten Hompel, M. ve Wahlster, W. (2017). *Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies*. Munich: Herbert Utz.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Portfolio Penguin.
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D. ve Welp, I. M. (2018). How Does The Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Schweizer, L. (2005), Knowledge Transfer and R&D in Pharmaceutical Companies: A Case Study, *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(4), 315-331.
- Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Seggie, N. F. ve Bayyurt, Y. (2017). *Nitel Araştırma Yöntemi. Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz Ve Yaklaşımları*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sekman, M., Utku, A. (2009). *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek*. 6. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Sezen, H. K. ve Eren Şenaras, A. (2022). Dijitizasyon, Dijitalizasyon, Dijital Dönüşüm Kavramlarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 49-59.
- Shahbaz, M. S., Soomro, M. A., Bhatti, N. U. K., Soomro, Z. ve Jamali, M. Z. (2019). The Impact of Supply Chain Capabilities on Logistic Efficiency For The Construction Projects. *Civil Engineering Journal*, 5(6), 1249-1256.
- Sıgır, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sousa, J. M. ve Alvaro, R. (2019). Digital Learning: Developing Skills for Digital Transformation of Organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Sow, M. ve Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Staffen, S. ve Schoenwald, L. (2016). Leading in the Context of the Industrial Revolution.
- Starks, H. ve Brown Trinidad, S. (2007). Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380.
- Stepantseva, A. (2020). Digital Transformation Of Business Models In The Banking Sector: A Multiple Case Study (Doctoral Dissertation). Johannes Kepler University Linz.
- Stone, S. M. (2019). *Digitally Deaf*. Springer International Publishing.
- Stone, P. J., Dunphy, D. C., Marshall, S. S. ve Ogilvie, D. M. (1966). The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis, The M.I.T. Press, Massachusetts.
- Sull, D. ve Bryant, B. (2006) Discussion for Strategic Agility, Working paper.
- Şener, S., Bahçeci, V., Doğru H., Sel, Z. G., Ertaş, M., Songür ve Tütüncü Ö. (2017). Turizm Alanındaki Nitel Araştırmaların Güvenirlik ve Geçerlik Ölçütleri Kapsamında Değerlendirilmesi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 7-26.
- Şerban, R. A. (2017). The Impact of Big Data, Sustainability, and Digitalization On Company Performance. *Studies in Business and Economics*, 12(3), 181-189.
- TDK (Türk Dil Kurumu), (2023). <https://sozluk.gov.tr/> Erişim: Nisan, 2023
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management J.* 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (1st Edition), New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Schuen. A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Str. Management Jour.* 18, 509-533.
- Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673-1687.

- Thordsen, T., Murawski, M. ve Bick, M. (2020). How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology*, 19th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, April 6–8, 358-369.
- Tijan, E., Jović, M., Aksentijević, S. ve Pucihar, A. (2021). Digital Transformation in The Maritime Transport Sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 1-15.
- Timonen, H. ve Vuori, J. (2018). Visibility of Work: How Digitalization Changes the Workplace. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Todnem, R. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of The Quagmire. *Journal of Change Management*, 20(1), 1-6.
- Trang, Q. (2020). Digital transformation in businesses: Leadership plays an important role," Available online: <https://thoibaonganhong.vn/chuyen-doi-so-trong-doanh-nghiep-lanh-dao-dong-vai-tro-quan-trong-103656.html> (Erişim: Nisan 2023).
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A. ve O'Regan, N. (2022). How Can Smes Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in The Digital Transformation Era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121-132.
- Uçaktürk, A., Uçaktürk, T. ve Demirkaya, H. (2020). Organizasyonel Katılığın (Inertia), Örgütsel Dijital Dönüşüme Direnci ve Etkileşimleri. *1st International Congress on Management of Organizations*.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Ürü, F. O. ve Ünsal, A. A. (2022). KOBİ'lerde Örgütsel Çift Yönlülük, Dijital Dönüşüm, Rekabet Avantajı, Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluk Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3238-3258.
- Van Der Sluis, L. E. (2004). Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation. *Development and Learning in Organisations, An International Journal*, 18(5), 10-13.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science For An Action Sensitive Pedagogy*. Albany: State University of New York Press.
- Van Outvorst, F., Visker, C. ve De Waal, B. (2017). Digital Leadership: The Consequences of Organizing and Working in A Digital Society. In *Proceedings of the 5th International Conference on Management, Leadership and Governance ICMLG 2017* (463-471).
- Vecchiato, R. (2015). Creating Value Through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Weber, R. P. (1989). *Basic Content Analysis*, Sage, London.
- Weber, Y. ve Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art, *California Management Review*, 56(3), 5-12.

- Weill, P., Subramani, M. ve Broad, M. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 57-65.
- Weritz, P., Braojos, J. ve Matute, J. (2020). Exploring The Antecedents of Digital Transformation: Dynamic Capabilities and Digital Culture Aspects To Achieve Digital Maturity. *AMCIS 2020 Proceedings*, 22, 1-10.
- Westerman, G. (2018). Your Company Doesn't Need A Digital Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-5.
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Wigren, C. (2007). 15 Assessing The Quality Of Qualitative Research In Entrepreneurship. *Handbook Of Qualitative Research Methods In Entrepreneurship*, 383.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B. ve Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment, *Long Range Planning*, 46(1/2), 72-96.
- Wiljén, B. ve Khalaf Beigi, R. (2016). Managing Digitalization With Dynamic Capabilities-A Case Study on How Incumbent Firms Are Building Dynamic Capabilities To Address Digitalization. Master's thesis.
- Wilson, A. (2015). A Guide To Phenomenological Research. *Nursing Standard*, 29 (34), 38-43.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal Of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, New York: Oxford University Press
- Wu, H., Chen, J. ve Jiao, H. (2016). Dynamic Capabilities as a Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in an Emerging Economy, *Journal of Business Research*, 69(8), 2678–2686.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yu, F., Jiang, D., Zhang, Y. ve Du, H. (2021). Enterprise Digitalisation and Financial Performance: The Moderating Role Of Dynamic Capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(6), 704-720.
- Yukl, G.A. (2002) *Leadership in Organizations: Fifth Edition*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall
- Yücebalkan, B. (2018). Digital Leadership in The Context of Digitalization and Digital Transformations. *Current Academic Studies in Social Science*, 1, 489-505.
- Zheng, W., Yang, B. ve McLean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.

Zheng, S., Zhang, W. ve Du, J. (2011). Knowledge-based Dynamic Capabilities and Innovation in Networked Environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051.

Žitkienė, R., Kazlauskienė, E. ve Deksnys, M. (2015). Dynamic Capabilities for Service Innovation, *Management International Conference*, Portorož, Slovenia, 269-278.

Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.



EKLER

EK -1: Görüşme Formu Onay Yazısı

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
(İşletme Anabilim/Anasanat Dalı Başkanlığına)

Anabilim/anasanat Dalımız 24181918510 nolu öğrencisiyim. Tez çalışmam kapsamında “Dijital Dönüşüm ile Dijital Liderlik, Örgüt Yapısı, Dinamik yetenekler ve Stratejik Çeviklik Arasındaki İlişkiler” konusunda “Dijital Dönüşüm Firmalarında” araştırma yapabilmem için izin işlemlerinin yapılması hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

08/08/2022
Adı/Soyadı
İmza
Tuğba Çiçek

Ekleri:

- 1- Araştırma Önerisi
- 2- Anket Formu
- 3- Nüfus Cüzdanı Fotokopisi

Sakınca Yoktur.
Danışman

Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT
Adı Soyadı
İmza

EK-2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 06.09.2022-201490

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI**

TOPLANTI SAYISI
9

KARAR SAYISI
2022/364-383

KARAR TARİHİ
25.08.2022

KARAR NO: 2022/375

Düzce Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Tuğba ÇIÇEK'in "**Dijital Dönüşüm ile Dijital Liderlik, Örgüt Yapısı, Dinamik Yetenekler ve Stratejik Çeviklik arasındaki ilişkiler**" başlıklı çalışması kapsamında uygulamak istediği veri toplama araçları Etik Kurulumuzca incelenmiş olup, ilgili çalışmanın araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olmak koşulu ile uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verildi.

EK-3: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU	
ARAŞTIRMANIN KONUSU	
Dijital Dönüşümün Örgütsel Dinamikler Üzerindeki Etkileri	
✓ Öncelikle kendinizden biraz bahseder misiniz?	
<u>Katılımcıya İlişkin Bilgiler</u>	
Görüşülen Kişi	:
Yaş	:
Eğitim Düzeyi	:
Unvanı	:
Çalışma Süresi	:
Çalıştığı Departman	:
GÖRÜŞME SORULARI	
✓ Başlangıç olarak geçmiş, bugün ve gelecek açısından düşündüğünüzde dijital dönüşümü nasıl değerlendiriyorsunuz?	
✓ Konuyu biraz daha detaylandırarak olursak dijital dönüşümün işletmenize kazandırdığı avantajlardan ve bu dönüşüm sürecinde karşılaşılan, baş edilmek zorunda kalınan dezavantajlardan da bahsedebilir misiniz?	
~	
✓ Dijital dönüşüm sürecinde sizi yönlendiren motivasyonel koşullarınız ve gösterdiğiniz refleksler nelerdi?"	
✓ Peki dijital dönüşüm ile ilgili başarısızlık yaşadığınız konular nelerdir? Deneyimlediğiniz spesifik bir konu oldu mu? Yaşanılan başarısızlık sonrası tekrar ayağa nasıl kalktınız?	
~	

EK-3: Görüşme Formu (devamı)

✓ Dijital dönüşüm sürecinde sergilediğiniz liderlik tarzından bahseder misiniz? Dijital dönüşümün, sizin sergilemiş olduğunuz liderlik tarzına kazandırdıkları ve kaybettirdikleri nelerdir?

- Dijital dönüşüm süreci liderin iletişim tarzını sizce nasıl etkilemektedir?
- Dijital dönüşüm süreci liderin motivasyon tarzını sizce nasıl etkilemektedir?
- Dijital dönüşüm süreci liderin katılım sağlama tarzını sizce nasıl etkilemektedir?
- Dijital dönüşüm sürecinde liderin ön plana çıkan yetenekleri sizce nelerdir?

~

✓ Dijital dönüşümle beraber organizasyonel yapınızda hangi değişimler ortaya çıktı?

- Dijital dönüşümün karar alma mekanizmalarına yansımalarından bahseder misiniz?
- Dijital dönüşüm sürecindeki hiyerarşik yapınızdan bahseder misiniz?
- Dijital dönüşüm sürecindeki formal yapınızdan bahseder misiniz?
- Dijital dönüşüm sürecindeki uzmanlaşma yaklaşımınızdan bahseder misiniz?
- Dijital dönüşüm sürecinde performans kontrolünü nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
- Dijital dönüşüm sürecindeki kurumsal iletişiminizden bahseder misiniz?

~

✓ Dijital dönüşüm işletmelerin yetenek profillerine nasıl yansıdı? Dijital dönüşümle beraber neler önemli hale geldi? Konuya ilişkin örnekler verebilir misiniz?

- Dijital dönüşüm sürecinde firmanızı fırsatları sezme açısından nasıl değerlendirirsiniz?
- Dijital dönüşüm sürecinde firmanızı fırsatları yakalama açısından nasıl değerlendirirsiniz?
- Dijital dönüşüm sürecinde firmanızı kaynakları yeniden düzenleme açısından nasıl değerlendirirsiniz?

~

✓ Dijital dönüşümün, işletmelerin stratejik çevikliğine nasıl bir etkisi oldu? Dijital dönüşümle beraber stratejik çeviklik açısından geldiğiniz noktayı nasıl değerlendirirsiniz?

- Dijital dönüşüm sürecinde firmanızı stratejik duyarlılık açısından nasıl değerlendirirsiniz?
- Dijital dönüşüm sürecinde firmanızı kaynak akışkanlığı açısından nasıl değerlendirirsiniz?
- Dijital dönüşüm sürecinde firmanızı kolektif yükümlülük açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Araştırmamıza sağladığınız önemli katkılardan dolayı teşekkür ederiz.



T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DAVET MEKTUBU

Merhaba, ben Tuğba ÇİÇEK. Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisiyim. Düzce Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT danışmanlığında “Dijital Dönüşümün Örgütsel Dinamikler Üzerindeki Etkileri” konulu tez çalışmasını yürütmekteyim. Amacımız dijital dönüşümün liderlik, yapı, dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik üzerindeki etkisini tespit edebilmek.

Dijital dönüşüm konusunda mevcut uygulamalar dikkate alındığında liderlik, yapı, yetenekler ve stratejik çeviklik açısından birtakım sorunların olduğu görülüyor. Firmanızın güncel konumu ise söz konusu sorunların üstesinden başarılı bile şekilde geldiğini gözler önüne seriyor. Bu amaçla faaliyet gösterdiği sektörde dijital dönüşüm konusunda önemli başarılarla imza atmış, bu konuda gerçekleştirdiği projeler otoriteler tarafından ödüllendirilmiş, alanında öncü olan’in görüş ve fikirlerine ihtiyaç duyuyoruz. Hem literatürde hem de uygulamada gerçekleştirilen bu çalışmanın benzeri bulunmamakta. Bu sebeple paylaşacağınız görüşleriniz ile çalışmamıza önemli katkılar sunacağınız kanaatindeyiz.

Çalışmamızla ilgili bünyenizde yer alan, dijital dönüşüm konusunda uzman bir yetkiliyle görüşme talep ediyoruz. Görüşme öncesinde araştırma sorularının tamamı tarafınıza gönderilecek. Değerlendirmenizin olumlu olması durumunda ise istediğiniz yer ve zamanda görüşme gerçekleştirilecektir. Sizin tercihiniz doğrultusunda görüşmelerimizi yüz yüze veya online gerçekleştirebiliriz. Bununla beraber görüşmeler sonucunda elde edeceğimiz veriler ancak sizin tarafınızdan teyit edildikten sonra sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Çalışılan konu ile ilgili Türkiye’de yeterli düzeyde çalışmaların henüz mevcut olmadığı ve literatürün gelişim aşamasında olduğu söylenebilir. Aynı şekilde uygulamaya bakıldığında da dijital dönüşüm sürecinden geçen firmaların liderlik, yapı, yetenekler ve çeviklik gibi konularda birtakım sorunlarla karşı karşıya kaldığı görülmekte. Dolayısıyla gerçekleştireceğimiz çalışmamızla uygulamaya dönük kritik önemde sonuçlar elde edebileceğimizi ve dijital dönüşüm konusunda alana önemli katkılar sunabileceğimizi düşünmekteyiz. Bu doğrultuda kıymetli zamanınızı ve görüşlerinizi bizimle paylaşacağınız ve araştırmamıza destek olacağınız için şimdiden teşekkür ederiz.

EK-5: Örnek Görüşme Metni

GÖRÜŞME FORMU

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Dijital Dönüşümün Örgütsel Dinamikler Üzerindeki Etkileri

Tarih: 19/08/2022

Yer: Microsoft Teams

Firma:

Görüşme Başlangıç: 14:05

Görüşme Bitiş: 14:45

..... Bey,

Dijital dönüşümün firmanın dinamikleri üzerindeki etkisini anlayabilmek amacıyla bu görüşmeyi gerçekleştiriyoruz. Daha önce tarafınıza göndermiş olduğumuz davet mektubuna olumlu cevap vererek araştırmamıza katkı sağlamaya gönüllü olduğunuzu dile getirdiniz. Gerçekleştireceğimiz görüşmenin kayıt altına alınmasında sizin için bir sakınca var mı?

Hayır yok kaydedebilirsiniz.

Teşekkürler. İzin vererseniz sorulara başlamak istiyorum.

GÖRÜŞME SORULARI

✓ Soru 1: Başlangıç olarak geçmiş, bugün ve gelecek açısından düşündüğünüzde dijital dönüşümü nasıl değerlendiriyorsunuz?

..... Bey: 20 yıl kadar önce bu tarz dönüşümler çok uzun süreli oluyordu. Otomasyon sistemini kurgulamak yaklaşık 3-4 sene sürüyordu. Şimdi ise bu kurgular son senedir çok hızlandı ve bu kurgular real time yapılı hale geldi sektörde. Bu anlamda dönüşüm çok hızlı geliyor. Artık insanların operasyon olarak yapmakta olduğu çoğu iş otomasyona döndü ve dönmeye de devam ediyor. Bu doğrultuda insanlar başka uzmanlık alanlarına doğru geçiş yapmak zorunda kalacak önümüzdeki yıllarda -operasyonel işlerin ortadan kalkıyor olmasıyla-. Bunda da dijital dönüşümün çok önemli bir payı var. Özellikle son 3 sene içerisinde çok hızlandı ve yakında dünyada çok farklı şeyler konuşmaya başlayacağız. Şuan öngöremediğimiz şeyleri konuşacağımızı düşünüyorum ben. Dijital dönüşüm günümüz şartlarına uyum sağlamak için olması gereken bir şey. Çünkü dünya hızlı dönmeye başladı. Dünyanın her yerinde aynı anda aynı hareketler var. Eskiden şirketlerde bir bilgisayarla çalışılan dönemler vardı, iş yazışmalar elle yapılırdı. Süreçler o kadar uzundu ki; oradan gelecek cevap iki hafta beklenirdi. Şuan günlük değil artık saatlik bilgiler bekliyoruz ve bu bilgileri dünyanın bir ucundan bekliyoruz. Bana bağlı Çin'de de bir AR-GE birimi var. Ortak çalışma saatimiz -saat farkında dolayı- 3 saat.

Bu 3 saatte ben bütün bilgileri aktarıyor ve alıyor olmalıyım. Dünyanın bir ucundan diğer ucuna hızlı bir şekilde bilgi aktarımı olması gerekiyor. Bu da ancak dijital dönüşümle gerçekleşir. O yüzden dijital dönüşümü engel değildir. Bir yol açıcı ya da ileriye yönelik geliştirici bir fonksiyon olarak görüyorum ben.

Soru 2: Konuyu biraz daha detaylandırarak olursak dijital dönüşümün işletmenize kazandırdığı avantajlardan ve bu dönüşüm sürecinde karşılaşılan, baş edilmek zorunda kalınan dezavantajlardan da bahsedebilir misiniz?

..... **Bey:** Öncelikle kazandırdığı avantaj verimlilik, ardından zaman ve para. Verimlilik ve zamanın birleşmesi olarak para geliyor zaten. Çok daha hızlı yapmak, hızlı yaparken standart süreçleri kullanmak. Otomasyondan yararlanmak verimliliği getiriyor. Hızlı yapmak zaman kazandırıyor. Nihayetinde de kazanç olarak geri dönüşü sağlanıyor. Bu üçü öncelikli avantajlardır. Ütopik olarak bir dezavantajı olduğunu düşünmüyorum. Ama side effectleri oluyor. Olacaktır elbet. Bunlar nelerdir: işverenlerin daha fazla para kazanması adına bazı sektörlerin daha hızlı terk edilmesi sonucunda çıkacak işsizlik. Biraz daha işin insani boyutu bu. Bence ütopik olarak bir dezavantajı olmaz.

✓ **Soru 3:** Dijital dönüşüm sürecinde sizi yönlendiren motivasyonel koşullarınız ve gösterdiğiniz refleksler nelerdi?"

..... **Bey:** Yaklaşık 25 senedir dijital dönüşümün ayak seslerini duyuyoruz. Motivasyon 'aptal ürünler' diye ifade edeceğim. Aptal ürünler yapmaktan ziyade daha zeki ürünlere doğru kaymak oldu. Kettle dediğimiz şey sadece su ısıtan bir alet. Dijital hale elektronik hale getirdiğimizde insana faydasına doğru yönelme temel motivasyonu sağlayan şey. Ürün tasarımı yaparken insana katacağı katma değere bakarak ilerliyoruz. O yüzden motivasyon için değer katacak oluşumlar diyebilirim. Dünyanın gereksinimi ve beklentileri bazen geride kalabiliyor. Dijital kettle yapmaya ne gerek vardı örneğin. Sadece suyu ısıtacağım, 100 derecede kaynayacak diyebiliriz ama burada ihtiyaçların değişebileceğini ön görerek dijital dönüşümü paralelde yapmak gerekiyor. Yoksa ihtiyaçlar ortaya çıktıktan sonra dijital dönüşümü yapmak arada göreve büyük bir gap oluşturuyor. İnsan ihtiyaçlarını erkenden okuyup, o ihtiyaçlara yönelik paralelde dijital dönüşümü gerçekleştirmek gerekiyor. Dijital dönüşümde ilerledikçe bir önceki aşamada benimsediğimiz motivasyonel koşulların pekiştirildiğini söyleyebilirim. Daha profesyonel hale gelmek, daha iyisini yapabildiğini görmek, sınırları aşabilmek bu noktada çok net bir görünüm kazanıyor. Ayrıca profesyonellikten bahsediyoruz. Nasıl ki yaptıklarınız faaliyetleriniz gelişiyor, daha iyi daha akıllı ürünler ortaya koyuyorsunuz; sizden hem paydaşlarınızın hem de çalışanlarınızın beklentisi de yükseliyor. Çıtayı çıkardığınız bir nokta var artık onun aşığına düşebilmek mümkün değil. Dolayısıyla burada bir baskıyla da yüz yüze kalıyorsunuz.

Soru 4: Peki dijital dönüşüm ile ilgili başarısızlık yaşadığınız konular nelerdir? Deneyimlediğiniz spesifik bir konu oldu mu? Yaşanılan başarısızlık sonrası tekrar ayağa nasıl kalktınız?

..... **Bey:** Yakın zamanda yaşadık. Türkiye ilk robot süpürgeyi yapan firmalardan biridir '.....'. Yaklaşık 10 sene önce Türkiye piyasasına robot süpürgeyi sürdük. O zamanki robot süpürgeler biraz 'aptal'dı. Mapping yapmayan ev haritası çıkarmayan sadece sağa sola dokunarak evi süpüren bir alettir. O zaman buraya değer katıp daha yakinen çalışmış olsaydık, daha farklı durumlara gelebilirdik. Ama orda bu başarısızlığı biz hemen kapatarak, bu projeyi hemen iptal ettik. Amma velakin 2 sene önce tekrar bu robot süpürge hype yapmaya başlayınca pandemiyle birlikte o tarafa hızlı bir geçiş yaptık. Aslında o zaman bu hatamızı doğru yere çevirseydik yaklaşık on senemiz boşa gitmezdi. '.....' de robot süpürge dünyasında farklı bir konumda olurdu. Ml'leri konuşuyoruz, alışveriş sitelerinde ön planda olan marka 'Ml'. Bu markanın iki yıllık bir geçmişi var. Biz çok önceden girmiş olmamıza rağmen bu pazarı Türkiye gibi güçlü olduğumuz bir yerde kaybettik. Büyük bir başarısızlık bence. Yapılması gereken başarısızlığın üstünü örtmek değil, bundan ders çıkarıp ona göre spesifikasyonların değiştirilmesidir. Fırsatları kaçırmamak, yönü hızlı bir şekilde güncelleyebilmek için ona göre yatırım yapmamız gerektiğini anlamış olduk.

✓ **Soru 5:** Dijital dönüşüm sürecinde sergilediğiniz liderlik tarzından bahseder misiniz? Dijital dönüşümün, sizin sergilemiş olduğunuz liderlik tarzına kazandırdıkları ve kaybettirdikleri nelerdir?

..... **Bey:** Olumlu yönde bir değişim yaşandı bence. Şundan dolayı; beklentilerimiz daha net hale geldi. Eskiden şöyle projeler tanımlanırdı: abi bir kettke olsun, inoks olsun, 2400 watt olsun diye başlardı. Şimdi erişim o kadar rahat ki dijital dünyada. Dünyanın herhangi bir yerindeki konsept kettle tasarımlarında yola çıkarak farklı tasarımlara dönebiliyoruz. Bu da benim liderlik bakış açımda insanları daha vizyoner hale döndürmeme neden oldu. Buradaki en büyük değişiklik bence vizyonda olacaktır liderlik anlamında. Artık yarını bile zor tahminlemeye başladık. Tahminleme ne kadar doğru onu da bilemiyoruz. Ama ne kadar fazla dijital dünyanın içine girersek o kadar tahminlememizin daha iyi olacağını söyleyebilirim. Isaac Asimov der ki 'dünyadan öyle bir kesit alırım ki; bu kesitteki örnekleme göre geleceği tahmin edebilirim.' Aslında ulaşmamız gereken nokta bence bu. Önemli bir kriter bu açıdan vizyoner olmak çok önemli. Bence liderde karizmatik, stratejik, dönüştürücü vb. liderlik tarzlarında birer parça olmak zorunda. Ama bence ön plana çıkan liderlik vizyoner liderlik. Çünkü ben insanları etrafımda toplayabiliyorum, belirli bir hedefe odaklayabiliyorum, bu hedef de şuanın hedefi olmuyor genelde daha stratejik olarak geleceğin hedeflerini koyabiliyorum. Liderlik sürecinde iletişim çok hızlı hale geldi. Eskiden iç yazışmalar elle yapılırdı, şuan sadece whatsapp, wechat, telegram gibi uygulamalarla anlık olarak iletişim sağlayabilir hale geldik. Günlük plan yaptıktan sonra geleceğe yönelik plan yapmak bence liderin motivasyon sağlamak için yapması gereken şey. Çünkü yapılan projenin sonunda ne olacak diye kestirmemiz gerekiyor. Geleceği tahminlemeye başlamamız gerekiyor. Aynı zamanda eskiden çok baskıcı bir yönetim anlayışı vardı. Bu baskıcı yönetim anlayışı şundan dolayındı; üst yönetim her şeyi bilir, ne derse doğru söyler, o yüzden itaat etmemiz gerekiyor gibi bir anlayış hakimdi. Şuan jenerasyon gereği öyle bir şey yapmak imkansız. Tersini yaptığımızda da inanılmaz verim alıyoruz. Daha yeni mezun olan arkadaşlarımız var. 5 yıl sonra benim koltuğumda oturabilecek bilgiye sahip olabilecek.

Katılımcı olmaları bu yüzden hem onların hem de benim avantajıma. Eskiden katılımcılık yoktu emir komuta zinciri vardı. Şimdi %100 işi yapanlarla yönetenler aynı koltukta oturuyor diyebilirim. Eskiden liderlik yoktu aslında. Acı olacak biraz ama eskiden idarecilik vardı. İsmi de öyleydi. Müdür diye söylenirdi. Şimdi liderler konuşuluyor. Ne kadar iyi liderlik varsa o kadar başarılı olunuyor. Büyük şirketlerde yaklaşık 10 yıldır idari personel olarak bakılmaz; liderlik takımı diye bakılır. Yani idarecilikten liderliğe doğru bir dönüşüm var. Liderin kullandığı araçlar jenerasyon değişimi ile ciddi bir dönüşüm yaşadı. Eskiden sadece sözel araçlar kullanılıyordu. Şimdi görsel, işitsel farklı duylara hitap eden araçlar kullanmak zorundayız. Hem motivasyon hem de sahiplenme anlamında bir duyuya değil, birkaç duyuya hitap etmemiz gerekiyor ki; ekipte istenilen etkiyi oluşturabilelim. Duyu sayısını arttırabilmek önemli.

✓ **Soru 6:** Dijital dönüşümle beraber organizasyonel yapınızda hangi değişimler ortaya çıktı?

..... **Bey:** Digital Officer diye bir genel müdür yardımcılığı konumu ortaya çıktı. Öncesinde böyle bir konum yoktu. IT departmanları vardı. Bu IT departmanları CFO'ya bağlıydı saçma bir şekilde. Bu yönde transformasyonu sağlayacak uzmanlığın geliştirilebilmesi için bu konum oluşturuldu. Bunun altında da yapılar ona göre değişti. Klasik IT'den ziyade dijital dönüşüm ekipleri oluşturuldu. Net bir adam-i merkeziyetçi bir yapımız var. Eskiden tepeden inme gelirdi kararlar. Ve bu insanları hem rahatsız ederdi hem de sahiplenmeyi azaltırdı. Artık kararı kritiklik boyutuna göre en alt kadroda bile alılabiliyor. Mühendisin aldığı kararın altına ben çokça imza atmışım hata olsa. Dikey bir hiyerarşik yapımız var ama yataya doğru geçiş yapmaya da çalışıyoruz. Agile dönüşüm söz konusu. O yüzden tam geçiş aşamasındayız diyebilirim. Formal yapımız vardır. Prosedürlerimiz aşırı sağlamdır. Her yerde yazar. İş güvenliğinden tutunda tuvaletin kapısının nasıl kapanacağına dair prosedürlerimiz var. Bir Alman zihniyeti vardır. Tabi bu prosedürlerin birçoğu geride kalmış prosedürler olabiliyor. Bu yüzden bazı koyulan kuralları çiğnemediğimiz sürece hızlanamayız. Eskiden şirkette uzmanlık alanları vardı. Hala uzmanlık alanları vardı ama artık değişiyor. Çamaşır makinesinin çekmecesinin uzmanı vardı, tamburunun uzmanı vardı, kapağının uzmanı vardı ve sadece bu işleri yaparlardı. Tek görevleri buydu. Ama hayat artık böyle değil. Tek bir uzmanlık sizi kurtarmıyor. Hem verimlilik anlamında hem de işin boyutu anlamında kurtarmıyor. Benim ekibim 20 çalışan var. Beyaz eşya ve tv haricindeki'in tüm ürünlerine bakan bir ekip. Kettleden sorumlu olan sadece ona bakmıyor, kahve makinesine de bakıyor, çay makinesine de bakıyor. Farklı uzmanlıklar yaratmak gerekiyor. Hem jenerasyonu doyurabilme hem de farklı alanlarda güçlerini yaygınlaştırabilmesi adına. Tekil uzmanlıktan artık çoğul uzmanlığa doğru dönmeye başladık. Kontrol sistemimiz periyodik toplantılar eşliğinde gerçekleştiriliyor. Açık ofise döndük. Benim herhangi bir odam yok. Onlarla aynı masada oturuyorum. Herhangi bir iletişim kanalı bozukluğumuz yok. Home Office çalışma olsa bile istediğimiz zaman birbirimize ulaşabiliyoruz. Ben de onlara ulaşabiliyorum. Bana ayda bir raporlayacaksınız gibi bir duruma girmiyorum. Projenin özelliğine göre ben onların ayaklarına gidiyorum ya da onlar bana geliyor tıkanıklıkları noktalarda.

Sorun 7: Dijital dönüşüm işletmelerin yetenek profillerine nasıl yansdı? Dijital dönüşümle beraber neler önemli hale geldi? Konuya ilişkin örnekler verebilir misiniz?

..... **Bey:** Tabi ki data analizi. Daha önemli oluyor olacak olmakta. Data gerçekten son 5 yılda inanılmaz bir yol kat etti. O yüzden data analitiği üzerine çalışan her bölüm her uzmanlık bence yakın zamanda çok değerli olacak. Çünkü oradan geleceği tahminlemeye kadar gidebilecek öngörüler çıkabiliyor. Bu yüzden çok önemli. Fırsatları sezme önceden zordu. Çünkü bilgiye ulaşmak zordu. Ayrıca bilgiye ulaşma gibi bir kaygımız yoktu. Artık o bilgiden uzak kaldığımızda hayattan ve sektörden uzak kalıyoruz. O bilgiyle birlikte geleceği tahminlememiz, ihtiyaçları tahminlememiz gerekiyor. O yüzden sezme noktasında çok daha iyi bir konumdayız diyebilirim. Eskiden bilgisizlik vardı. Şimdi bilgiye aç bir durumdayız. Fırsatları yakalamayı değerlendirdiğimizde potansiyelimizi kullanmıyoruz diyebilirim. Çünkü’ın üretmediği tüm ürünlere bakıyorum ben. Daha fazla dış kaynak kullanıyoruz, daha fazla dışa açığız. O yüzden de çok daha farklı ürün grupları, servisler ve iş alanları mevcut. Ama ‘.....’ bunları kaçırıyor. Bunu kaçırmayacak bir yapıya dönmesi, bu fırsatları kokluyor olması lazım bence. Kaynakları yeniden düzenleme açısından da hızlılık açıkçası. Organizasyonel bir karar alındığında bunun arkasında tüm liderlik ekibi duruyor ve sahipleniyor. Buna göre de konum alıyoruz.

Soru 8: Dijital dönüşümün, işletmelerin stratejik çevikliğine nasıl bir etkisi oldu? Dijital dönüşümle beraber stratejik çeviklik açısından geldiğiniz noktayı nasıl değerlendirirsiniz?

..... **Bey:** Sektörde stratejik çeviklik açısından iyiyiz. Sektörde rakiplerimizle karşılaştırdığımda gayet iyi durumdayız. ‘.....’ yurtdışında çok fazla satın alma yapıyor. En son’yi %60 oranında aldık. Dijital dönüşümün 6. Ayında tüm dijital sistemlerimizin entegrasyonu sağlanmıştı. Onun için yeterince çevik olduğumuzu söyleyebilirim. Hızlı adaptasyon ve entegrasyon sağlayabiliyoruz. Esneklik anlamında da iyiyiz. Farklı şirket satın almalarındaki süreçleri çok hızlı içselleştirebiliyoruz. Hem onların kültürel olarak değişikliğine, sistematik olarak farklılıklarını kendimize avantaj olarak döndürebiliyoruz. Bu açıdan yeterince çevik olduğumuz söyleyebilirim. Genellikle 3-5 yıllık planlar yapıyor’te. Artık bu uzun süreci kısaltarak 3 yıla sabitlemeye başladık. Çünkü dünya çok hızlı değişiyor. Pandemi de gördük ihtiyaçlar inanılmaz hızlı değişiyor. Bu ihtiyaçlara ayak uydurabilmek için stratejik planlamayı daha kısa kesip de yapmamız gerekiyor. Bu duruma hızlı bir dönüş yaptık diyebilirim. İnsan kaynağını değişen süreçlere adapte edebilmek için sürekli eğitimler veriliyor. Üst yönetime ayrı alt kadroya ayrı. Dijital dönüşüm için gerekli bütün eğitimler veriliyor. Bazı riskler de mevcut tabi ki amacımız bilinci arttırabilmek. Kolektif yükümlülük açısından değerlendirmek aslında zor. Üst yönetimimiz baby boomerlardan oluşuyor. Kendinde dönüşümü gerçekleştiren var yapamayan da var. Kimisi hala ben merkezli olması rağmen geneli düşündüğümüzde biz bilincinin hakim olduğunu söyleyebilirim. Daha kolektif bir düşünme ve karar alma mekanizması var.

Araştırmamıza sağladığınız önemli katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

EK-6: İçerik Analizi Kod Tablosu

	KOD	KATEGORİ	TEMA
1	Hayatta kalma savaşı - teknoloji takibi - kaçınılmaz yüzleşme - stratejinin bir parçası - itici güç - doğal sonuç - fırsatlar havuzu - merkezde bir kavram - DNA'ya uyumlu süreç - öngörülemez gelecek - geliştirici fonksiyon - kritik bir evrim - bütünsel bir dönüşüm - dijital dünyaya engaje olma - iş süreçlerinin verimli yönetimi - işleri kolaylaştıran algoritma - dijital sinir ağı - paradigmanın değişmesi, Sadece teknoloji kullanımı değil - modadan öte - engel değil - sadece otomasyon değil - gri bir süreç değil - dijital olanakları kullanma değil - alternatif değil	Dijital Dönüşüm Nedir?	DİJİTAL DÖNÜŞÜM PERSPEKTİFİ
	Kazanç sağlama maliyet avantajı - süreç iyileştirme - çözüm üretmek - sürekli iyileştirme - hayatı kolaylaştırma - perspektif değişimi - süreçlerin dijitalleştirilmesi, Tüketici davranışlarının değişmesi - artan farkındalık - değişim ihtiyacı - gündem başlığı	Dijital Dönüşümün Amaçları	
	Yeni uzmanlık alanlarının doğuşu - veri değer artışı - karar destek sistemlerine katkı - dijitalleşememe=yok olmak - artan nitelikli personel ihtiyacı - yakalanan hız ivmesi - kesintisiz sistemler - verimlilik artışı - katma değer - doğru uygulama=başarı - azalan işgücü ihtiyacı - çıkmaz sokak	Dijital Dönüşümün Sonuçları	
2	Sayısal artış - azalan maliyetler	Kazanç Oranında Artış	DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN AYDINLIK YÖNÜ
	Standart süreçler - kesintisiz süreçler - doğru bilgiye ulaşma - düğüm noktalarını görebilme - manüelden kurtuluş - itici güç oluşturma - katkırı ölçme - verimlilik artışı - optimizasyon - müşteri memnuniyeti - ölçeklenebilirlik - çalışma koşullarında esneklik - artan farkındalık - operasyonları düzenleme - organizasyonel yapabilirlik	Süreçlerin Verimliliğini Arttırma	
	Tek tuşla işlem	Gerekli Hıza Ulaşma	
3	Maliyetler	Maddi Sancılar	DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ZORLAYICI YÖNÜ
	Değişime direnç - nitelikli personel açığı - insan kaynağı göçü	İnsan Kaynağı Sıkıntıları	
	Artan iş yükü - işletme körlüğü - bütünsel dönüşememe - doğru bilgiye ulaşma - yönetim zorluğu - yetersiz alt yapı	Süreç Tıkanıklıkları	
4	Ayna tutma - artan farkındalık	Dijital Dönüşüme Hazırlanma	DİJİTAL FARKINDALIK
	İnsana katkı	Dijital Dönüşümün İlk Meyveleri	
	Ekip çalışması - adım adım ilerleme - stratejik hamleler - bütünsel dönüşüm - kabul	Dijital Dönüşümün İlk Adımları	

	görme - güncel kalma - güvenli ortam - öngörü		
5	Sürekli iyileştirme - bayrak taşıma	Bir Adım Ötesi	DİJİTAL OLGUNLUK
	Değişim zorunluluğu - doğru kaynak kullanımı - iki düşün bir yap	Zirve Baskısı	
	Sağlam adımlar - süreçlere bağlılık - geri bildirim - teknoloji takibi - iletişim genişletme - aynı dili konuşma - entegre sistemler	İhtiyatlılık Refleksleri	
6	Riskli projeler - insan kaynağı - hazır olma - yetersiz ürün - yanlış yön - eski teknoloji - yöneticileri ikna etme - departmanlar arası rekabet - kişisel çıkarlar üstünlüğü - değişime tepki	Savunmasız Kalma	DİJİTAL DÜŞÜŞ - YENİDEN YÜKSELİŞ
	Hata yap ders al devam et - iletişim desteği - süreci yönetmek	Çözüme Ulaşma	
7	Dinleme - farklı görüşlere izin - paylaşımcı - katılımcı - ast üst ilişkisini es geçme - inisiyatif verme - gözlemlene - sorumluluk taşımalarını sağlama - risk almaya teşvik	Katılımcı Liderlik	DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE LİDERLİK TARZLARI
	Yönlendirici - sorun olduğunda devreye girme - yapılması gerekeni söyleme - uzman ekip - ekip bilinci - işi başkalarına yaptırma - başhekim - geri bildirim yapma - takdir-ödüllendirme	Etkileşimci Liderlik	
	Zoru başarma - risk almaya destek - hedefe odaklama -cesur kararlar - heyecan duygusunu harekete geçirme	Karizmatik Liderlik	
8	Lider yine lider - güncel araçlar	Değişen Araçlar	GÜNCELLENEN LİDERLİK
	Yeni şeyler söyleme - eskinin hükmünü yitirmesi - dinlemek - çeviklik - hıza ulaşma - tahminleme öngörü - terminolojik dil kullanımı - güncel kalma -isabetli kararlar	Yeni Kaslar Geliştirme	
9	Dijital iletişim	Hızlı ve Kolay İletişim	LİDERİN İLETİŞİM TARZI
	7/24 - aracısız iletişim	Ulaşılabilirlik	
	Fiziksel temas	Yüz Yüze İletişim	
10	Takdir et ödüllendir - işaret et	Görünür Kılma	LİDERİN MOTİVASYON TARZI
	Teşvik et	Bireysel Destek	
	Harekete geçir	Duyuları Harekete Geçirme	
	Dinle öğren dâhil et	Farklı Notaları Duyma	
11	Ortak karar - inisiyatif verme - köz bırakanlar iz bırakanlar - geçersiz baskıcı yönetim - işi yapan fikri sunar - dur ve dinle	İşi Yapanlarla Yönetenler Aynı Koltukta	LİDERİN ETKİLEŞİM BİÇİMİ
12	Dijital birey	Dijital Okuryazarlık	LİDERLİK YETENEKLERİ
	Fikirlerle imkân sunma	Fikir Avcılığı	
	Kişisel gelişim - değişim gönüllüsü	Değişime Açık Olma	
	Tahminleme yetisi	Dijital Dünya Öngörüsü	

13	Güncel departmanlar -güncel ekipler	Dijital Departmanlaşma	DİJİTAL YAPILANMA
	Standart süreçler - sistemlere bağlılık - güncel iş modelleri - agile yönetim anlayışı - esnek süreçler - bütünsel dönüşüm	Güncellenmiş İş Süreçleri	
	Güncel yetkinlikler - güncel roller	Yeni Roller-Yeni Yetkinlikler	
14	İşin sorumlusuna hak tanıma - herkesi işin parçası yapma - amaç: çeviklik	Katılımcı Mekanizma	
15	Geçiş aşaması	D → Y	
	Dikey yapı	Dikey	
	Yatay yapı	Yatay	
16	Standardizasyon=formal yapı	Artan Biçimselleşme	
	Esnek prosedürel süreç - agile anlayış= esnek formal yapı	Esnek Formal Yapı	
17	Uzmanlık alanları, farklı uzmanlıklar	Çoğul Uzmanlık	
18	Odak noktası: süreç	Tanımlanmış Süreçler	
	Odak noktası: katkı	Katkıyı Değerlendirme	
19	Ulaşılabilirlik - rahat iletişim süreci - zaman tasarrufu - farklı iletişim kanalları	Esnek ve Kolay İletişim	
20	Erken farkındalık - hızlı aksiyon	Hız	DİJİTAL DÖNÜŞÜMDÜN DİNAMİK YETENEKLERE YANSIMALARI
	Ar-Ge yapma - bilgi teknolojileri - veri analizi - isabetli tahminleme - stratejik yönetim	Bilgi Yönetimi	
21	Odak noktasına göre fırsatlara yönelme - aktif fırsatları sezme konumu - akış halindeki fırsat duyumları - artan bilgi ile sektörün nabzını tutma -güncel teknoloji kullanımı - açık algılar	Fırsatları Görme	
22	Odak noktasını baz alma - aktif uygulama - artan bilgi kanalları - isabetli öngörüler - dijital refleksler - güncel teknoloji kullanımı - öncü olma hedefi	Fırsatları Uygulamaya Geçirme	
23	Kaynak adaptasyonu - kazanılan verimlilik - fırsat minimizasyonu - yalınlaşma - ekip olarak konum alma - reorganizasyon yeteneği	Kaynak Atamasını Gerçekleştirme	
24	Agile proje - artan esneklik - artan hız - uyum sağlama - aynı dili konuşma	Adaptasyonel Refleksler	DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK ÇEVİKLİĞE YANSIMALARI
	Hızlı tepki verme - hızlı aksiyon alma - hızlı yanıt		
25	Strateji revizyonu - odak noktasını baz alma - güncel stratejiler - kısalan stratejik planlar - artan stratejik alternatifler - herkese ulaşan strateji - veri ile isabetli stratejiler	Stratejik Yönelim	
26	Hızlı insan kaynağı hamlesi - çeviklik ile kaynak esnekliği - hızlı kaynak ataması	Kaynakları Harekete Geçirme	
27	Aynı dili konuşma - takım oyunu - bütüncül bakış açısı - aile olma - biz bilinci - ortak bilinç	Kolektif Bilinç	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİLER BİLGİLER

Adı Soyadı : Tuğba ÇİÇEK

Yabancı Dili : İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Doktora	İşletme	Düzce Üniversitesi	2023
Yüksek Lisans	İşletme	Düzce Üniversitesi	2019
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2007
Lise		Çağ Lisesi	2003

YAYINLAR

Yıldız, F. ve Çiçek, T. (2020). Entelektüel Sermaye İle Yönetim Kurulu Yapısı Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. International Journal of Business and Economic Studies, 2(2), 85-97.

Taşgit, Y. E. ve Çiçek, T. (2020). Stratejik İttifaklar Ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (27), 223-238.

Çiçek, T., Taşgit, Y. E. ve Dağlı, Z. (2021). Yönetim Felsefesi Bağlamında Doğu ve Batı İttihad Eder mi? Gazali ve Machiavelli Üzerinden Hermenötik Bir Değerlendirme. Gazi Akademik Bakış, 15 (29), 173-194.

Çiçek, T., Yıldız, M. S. ve Durak, İ. (2020). The Selection of the Most Suitable Supplier in Sustainable Supply Chain with AHP, TOPSIS and ELECTRE Methods. Eurasian Academy of Sciences Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economic Journal, 16 (1-18).4

Taşgit, Y. E., Çiçek, T., Yıldırım, M. ve Coşkun, B. (2022). The Effects of Managers' Strategic Behaviors on Motivation at Workplace in a Chaotic Environment. Ege Akademik Bakış Dergisi, 23(1), 75-87.