Pinsight

PINSIGHT ARAŞTIRMASI | YÖNETİCİ BİLGİ RAPORU 2026

Değişimin Hızı, Liderlerin Hazır Olma Hızını Aşıyor



14,396	3 Seviye	Global	5 Yıllık
Lider Değerlendirildi	Liderlik Seviyesi	Sektörler & Bölgeler	Değerlendirme Verisi

14 binden fazla liderin değerlendirme sonuçları; yapay zekâ, otomasyon, işletim modeli değişiklikleri ve gelecekteki pazar konumu mücadelesi gibi günümüzün en büyük dönüşüm gündemlerini tehdit eden görünmeyen liderlik açıkları hakkında ne söylüyor?

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

İÇİNDEKİLER

İçerikte Neler Bulacaksınız

00 **Yönetici Özeti**

Temel içgörü ve başlıca bulgular

01 **Dönüşümün Kaçınılmazlığı**

Değişim neden her sektörde hızlanıyor ve mevcut düzeni korumaya odaklanan liderlik havuzları neden artık amaca hizmet etmiyor?

02 **14.396 Liderin Ortaya Koyduğu Bulgular**

Pinsight'ın üç liderlik kademesinden elde ettiği global değerlendirme verileri

03 **Katlanarak Büyüyen Adaptasyon Açığı**

Organizasyon yapısı, liderlik riskini her kademede sistematik olarak nasıl artırıyor?

04 **43 Milyon Dolarlık Karar**

Dönüşümün yoğun yaşandığı ortamlarda liderlik pozisyonlarına yanlış atamanın gerçek maliyetinin hesaplanması

05 **Bilgiyi Eyleme Dönüştürmek: Liderlik Açığını Kapatmak için Gerekenler**

Üç seviyeli dönüşüm yol haritası, yetenek karar modeli ve yetenek yaklaşımını uygulamaya geçirme rehberi

06 **Sektörel Göstergeler: Üretim ve Finansal Hizmetler**

Katlanarak büyüyen adaptasyon açığı sektörlere göre nasıl farklılaşıyor ve veriler bu açığın nasıl kapatılabileceğine dair ne söylüyor?

07 **Pinsight Yaklaşımı**

Üst düzey yönetici simülasyonunun içyüzü ve modern değerlendirme yaklaşımının yatırım getirisi

- **Kaynaklar ve Referanslar**

Tam kaynakça dizini

Pinsight | © 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Değişimin Hızı Sorun Değil. Asıl Mesele, Liderlerin Bu Hıza Ayak Uyduramaması

Dönüşüm hızlanıyor; ancak bize göre asıl darboğaz teknoloji, sermaye veya strateji değil, liderlerin dönüşüme hazır olma hızı. Pinsight'ın üst düzey yöneticiler, orta kademe direktörler ve saha yöneticilerinden oluşan 14.396 lideri değerlendirdiği araştırma, liderlik havuzlarının çoğunun sürekli değişim ve belirsizlik için değil, istikrarlı işleyiş ve operasyonel yürütme için oluşturulduğunu ortaya koyuyor. Yapay zekâ, otomasyon, işleyiş modeli değişiklikleri ve piyasa dalgalanmaları yoğunlaştıkça kurumlar; uyum sağlayabilen, öğrenebilen, stratejiyi eyleme dönüştürebilen ve belirsizlik içinde güven oluşturabilen liderlere daha çok ihtiyaç duyuyor.

Araştırmanın temel bulgusu "Katlanarak Büyüyen Adaptasyon Açığı": Dönüşüm enerjisi en üst kademede başlıyor, ancak hiyerarşide aşağı indikçe zayıflıyor. Üst düzey yöneticilerin merak gösterme ve dönüşümü destekleme olasılığı daha yüksek; buna rağmen öğrenmeye örnek olmakta veya engelleri ortadan kaldırmakta çoğu zaman yetersiz kalıyorlar. Orta kademe liderler en belirgin darboğazı oluşturuyor: %39'u stratejiyi uygulama planlarına dönüştürmekte zorlanıyor. Sahada ise yöneticilerin %35'i vizyonu aktarmakta güçlük çekiyor; bu da değişimin hayata geçirilmesi gereken yerlerde benimsenmesini sınırlıyor. Bu açıklar ölçülebilir bir risk yaratıyor: 50.000–70.000 çalışanı olan tipik bir kurumda yanlış lider atamalarının yıllık maliyeti 26–43 milyon dolara ulaşabiliyor.

Rapor, dönüşüme hazır olma ölçütünün işe alım, terfi, yedekleme planlaması ve gelişim süreçlerine yerleştirilmesini öneriyor. İnsan kaynakları liderleri, yöneticilerin dönüşüme hazırlık düzeyini değerlendirmeli; terfi ölçütlerine merak ve değişime liderlik etme becerilerini eklemeli; yedekleme havuzlarını nesnel kanıtlara göre yeniden oluşturmalı; geleneksel değerlendirmeler yerine simülasyon temelli davranış verilerinden yararlanmalı ve dönüşüm davranışlarını performans sistemlerinde izlemeli. Pinsight'ın simülasyon tabanlı liderlik zekâsı platformu, dönüşüm hedeflerini operasyonel gerçekliğe dönüştürebilecek liderleri belirlemeye, geliştirmeye ve ilerletmeye yardımcı olabilir.

% 27

Üst düzey yöneticilerde öğrenme açığı görülüyor. Bu durum, kurum genelinde cesur değişim ve benimseme yerine kontrolü önceleyen temkinli bir dönüşüm riskini doğuruyor.

% 39

Orta kademe direktörler stratejiyi uygulamakta zorlanıyor. Bunun sonucunda benimseme parçalı, yaygınlaştırma tutarsız ve dönüşümden elde edilen değer sınırlı kalıyor.

% 35

Saha yöneticileri vizyonu aktarmakta zorlanıyor. Bu da değişimin yüzeysel benimsenmesine ve son aşamadaki dönüşüm sorunlarının çözümsüz kalmasına yol açıyor.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Dönüşüm Zorunluluğu: Sürekliliği Sağlamak için Oluşturulan Yetenek Havuzları Neden İşlevini Yitirmeye Başladı?

Yirminci yüzyılın büyük bölümünde organizasyonel değişim dönemsel nitelikteydi. Dönüşüm; birleşme, yeni bir pazara giriş ya da yeni bir teknolojinin devreye alınması gibi sınırları belirli, birbirinden bağımsız olaylarla gerçekleşirdi. Bu olayların arasındaki dönemlerde ise alışılmış düzen devam eder, liderler de bu kritere göre seçilir ve ödüllendirilirdi.

Son on yılda organizasyonel değişim, dönemsel olmaktan çıkarak sürekli hâle geldi. Bu değişim; teknolojinin rekabet sınırlarını yeniden şekillendirmesi, iş modellerinin yeniden tanımlanması, iş gücünden beklenen yetkinliklerin hızla artması ve jeopolitik ve mevzuatlar kapsamındaki dalgalanmalar tarafından eş zamanlı olarak yönlendiriliyor. Eskiden yıllar süren süreçler artık çeyrek dönemlerde, çeyrek dönemler süren süreçler ise haftalar içinde tamamlanıyor. Önümüzdeki on yılda diğerlerinden daha yüksek performans gösterecek kuruluşlar, yalnızca günümüzde pazardaki en güçlü konuma sahip olanlar değil; operasyonel ivmelerini kaybetmeden kesintili ve öngörülemez değişimleri yönetebilecek liderlik kapasitesine sahip olanlar olacaktır.

Verilerimiz, burada yapısal bir sorunun olduğunu gösteriyor. Çoğu şirket, dönüşüm hızının arttığını anlayabiliyor. Ancak bu bilgi tek başına yeterli değil. Bugün liderlik pozisyonlarında bulunan kişiler, mevcut ortamın gerektirdiği ölçütlerden farklı ölçütlere göre seçildi, terfi ettirildi ve geliştirildi. McKinsey'in State of Organizations araştırması, başarılı dönüşümlerde liderlik ve yeteneği en önemli unsur olarak tanımlıyor. Buna rağmen kuruluşların üçte birinden daha azı, mevcut liderlik kadrolarının taahhüt ettikleri dönüşüm yolculukları için gerekli yetkinliklere sahip olduğuna inanıyor.[3]

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Liderlik Uyumsuzluğu

Mevcut liderler yanlış seçilmiş değildir. Bu kişiler, o dönemde ulaşılabilir olan verilere dayanılarak terfi ettirilmiş veya işe alınmıştır: hedeflere güvenilir biçimde ulaşabilme, sınırları net olarak belirlenmiş rollerde sonuç üretebilme, yerleşik sınırlar içindeki karmaşıklığı yönetebilme ve zaman içinde tutarlı performans sergileyebilme. Bunlar, çoğu performans yönetim sisteminin takip ettiği, yedekleme kararlarında ağırlık verilen ve üst düzey yönetici işe alım süreçlerinde değerlendirilen ölçütlerdir.

Sorun, bu ölçütlerin tek başına niteliği değil; neleri kapsam dışında bıraktıklarıdır. İstikrarlı bir roldeki geçmiş performans, aynı istikrarlı roldeki gelecekteki performansın güçlü bir göstergesidir. Ancak rolün kendisi yeniden tanımlanırken bir liderin nasıl performans göstereceğini öngörme gücü çok daha düşüktür: strateji değişirken, iş akışları yeni teknolojiler etrafında yeniden tasarlanırken, değişime direncin yönetilmesi gerekirken ve doğru yanıt henüz bilinmiyorken... Dönüşümün yarattığı koşullar tam olarak bunlardır. Buna rağmen çoğu işe alım ve terfi süreci, bu koşullarda işe yarayacak neredeyse hiçbir kanıt üretmemektedir.

Uyum sağlama kapasitesi—gerçek anlamda yeni koşullar altında etkili performans gösterebilme, yeni yetkinlikler geliştirebilme ve belirsizlik içinde liderlik edebilme kapasitesi—onlarca yıldır liderlerin işe alınması ve terfi ettirilmesi süreçlerinde sistematik olarak gerektiğinden daha az önemsenmiştir. Bunun nedeni kuruluşların bu niteliğe değer vermemesi değil, karar verirken kullandıkları araçların bunu ölçmek üzere tasarlanmamış olmasıdır. Kuruluşların çoğu; geçmiş performans incelemelerine dayalı mülakatlara, referans görüşmelerine ve yönetici potansiyel değerlendirmelerine güvenir. Bunların tümü, liderin daha önce yaptıklarına geriye dönük olarak bakar; henüz ortaya çıkmamış koşullarda neler yapabileceğine ileriye dönük olarak değil.[3]

Dönüşümün gerektirdiği davranış profiline ilişkin araştırmalar pek çok konuda hemfikirdir. BCG, Deloitte, Gartner, Korn Ferry, DDI, Harvard Business Review ve hakemli yönetim bilimi çalışmalarını kapsayan analizler—Raisch ve Krakowski'nin otomasyon-güçlendirme paradoksu üzerine çalışması da dâhil—uyum sağlama kapasitesini, öğrenme çevikliğini ve değişim liderliğini; dönüşümü hızlandıran liderlerle dönüşümü kısıtlayan liderleri birbirinden ayıran temel özellikler olarak tanımlamaktadır. Bu özellikler ölçülebilir nitelikte olmakla birlikte özgeçmiş incelemelerinde veya mülakatlarda görünür değildir. Bunları ortaya çıkarmak için farklı türde kanıtlara, yani gerçekçi baskı koşulları altında toplanan davranışsal kanıtlara ihtiyaç vardır.

Temel Bulgu

Liderlerin çoğu, artık var olmayan bir rol için seçilmiştir. İşe alınmalarını veya terfi etmelerini sağlayan ölçütler, tanımlı rollerde sonuç üretmenin tanımlanmamış koşullara uyum sağlamaktan daha değerli görüldüğü koşullara göre oluşturulmuştur. Dönüşüm, dönemsel bir olay olmaktan çıkıp süreklilik hâline geldikçe bu yaklaşım, kuruluşların sahip olduğu liderlerle ihtiyaç duyduğu liderler arasında giderek büyüyen bir fark yaratmaktadır.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Kurumsal Dönüşüme Hazırlık

Liderliğin organizasyonel dönüşüm sistemi içerisindeki yerini anlamak, yapılandırılmış bir model gerektirir. Aşağıda sunulan Kurumsal Dönüşüme Hazırlık Çerçevesi, büyük ölçekli bir değişim yatırımının —teknoloji, iş modeli, pazarda yeniden konumlanma vb.— değer üretip üretmeyeceğini birlikte belirleyen, birbirine bağlı üç örgütsel yetkinlik katmanını tanımlamaktadır.

Kurumsal Dönüşüme Hazırlık Çerçevesi

Katman	Alan	Temel Bileşenler	Tipik Yatırım Düzeyi
Katman 1	Teknolojik & Operasyonel Hazırlık	Veri altyapısı · Platformlar · Entegrasyon mimarisi · Süreçlerin yeniden tasarlanması	—Yüksek — bütçenin temel odağı
Katman 2	Örgütsel Hazırlık	Strateji · Yönetişim çerçeveleri · İş modeli tasarımı · Değişim yönetimi mimarisi	Orta — yatırımlar artıyor
Katman 3	**Liderlik Hazırlığı**	· Davranışsal yetkinlik · Uyum sağlama kapasitesi · Sonuç alma odağı · Dönüşüm liderliği yetkinlikleri · Süreci sekteye uğratma riski	**Yetersiz — kritik boşluk**

Kaynaklar: BCG'nin dönüşüm araştırmaları ve Deloitte'un yapay zekânın kurumsal ölçekte yaygınlaştırılmasına ilişkin rehberlik araştırmaları temel alınmıştır.[11]

Çoğu kuruluş, birinci ve ikinci katmanlara yoğun biçimde yatırım yaparken üçüncü katmanı neredeyse tamamen gözden kaçırmaktadır. Buradaki örtük varsayım şudur: Teknoloji mevcutsa ve strateji sağlamsa liderlik katmanı doğal olarak uyum sağlayacaktır. Pinsight'ın son beş yılda 14.396 lideri kapsayan değerlendirme veri seti, bu varsayımın sistematik olarak hatalı olduğunu göstermektedir. Bu durumun en belirgin şekilde görüldüğü alan ise kuruluşların günümüzde karşı karşıya olduğu en kritik dönüşüm zorluklarından biri olan yapay zekânın operasyonel hâle getirilmesidir.

Belirleyici Vaka Çalışması Olarak Yapay Zekâ

Kuruluşların günümüzde karşı karşıya olduğu tüm dönüşüm zorlukları arasında en açıklayıcı olanı, yapay zekânın operasyonel hâle getirilmesidir. 2025 yılı itibarıyla kuruluşların %88'i yapay zekâyı anlamlı ölçüde kullandığını bildirmiştir; bu, tarihte kurumsal bir teknolojinin en hızlı benimsenme sürecidir. Buna rağmen kuruluşların % 7'sinden daha azı, kurum genelinde gerçek anlamda değer yaratmayı başarmıştır. MIT NANDA araştırması, belirli görevlere yönelik yapay zekâ araçlarının %95'inin hiçbir zaman üretim ölçeğine ulaşamadığını göstermektedir. Bu, bütünüyle teknolojik bir sorun değildir. Yapay zekâ yetkinliği bakımından en üst dilimde yer alan şirketler ortalama bir şirkete kıyasla 2,5 ila 3,5 kat daha yüksek operasyonel verimlilik artışı elde etmektedir. Aradaki fark kullanılan platformlardan değil, liderlik katmanından kaynaklanmaktadır. Bu katman yapay zekâ yatırımlarını operasyonel gerçekliğe dönüştürebilme kapasitesini ifade eder.**Yapay zekâ bir dayanıklılık testidir. Ortaya çıkan temel bulgu ise liderlik açığıdır. Üstelik bu bulgular, bundan sonra gelecek her dönüşüm dalgası için geçerlidir.**

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Rekabet Açısından Sonuçları

Dönüşüm liderliği açığını şimdiden kapatan kuruluşlar, yalnızca günümüzdeki yapay zekâ girişimlerinde daha yüksek performans göstermekle kalmıyor. Aynı zamanda değişim sürecinde öğrenen, uyum sağlayan ve sonuç üreten bir yetenek havuzu oluşturarak kurumsal bir beceri elde ediyorlar. Bu beceri, önümüzdeki her dönüşüm dalgasında güçlenerek kalıcı bir rekabet avantajına dönüşecektir. Bunu yapmayan kuruluşlar ise giderek büyüyen bir yük biriktirmektedir: Liderlikten kaynaklanan kısıtlar nedeniyle sekteye uğrayan her dönüşüm girişimi, ilerlemeye devam eden kuruluşlarla aralarındaki beceri farkını daha da açacaktır.

> **Dönüşümün önündeki asıl engel genellikle teknoloji, strateji ya da sermaye değildir. Asıl mesele, liderlik sisteminin dönüşüm hedeflerini hızlı ve sürekli biçimde kurumsal gerçekliğe dönüştürebilme kapasitesidir.**
>
> Pinsight Araştırma Sonuçları, 2026



© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

14.000 Lider Bize Ne Söylüyor? Dijital Dönüşüme Hazırlığın Küresel Analizi

Pinsight, 2020–2026 yılları arasında simülasyon temelli liderlik zekâsı platformu aracılığıyla 14.396 lideri değerlendirmiştir. Örneklem; küresel ölçekte başlıca sektörleri ve coğrafi bölgeleri kapsayan üç örgütsel kademeden oluşmaktadır: C düzeyi yönetimin hemen altında görev yapan 1.894 üst düzey yönetici, 6.956 orta kademe yönetici ve 5.546 ilk kademe yönetici.

Araştırma Örnekleminin Genel Görünümü (Kişi Sayısı=14.396)

Liderlik Kademesi	S	Yaş (Ort. ± SD)	Yöneticilik Deneyimi (Ort. ± SD)	Temel Değerlendirme Odağı
Üst Kademe Yöneticiler VP+	1,894	47.6 ± 8.9	13.8 ± 7.6 yıl	Kurumsal Strateji ve Yönetişim
Orta Kademe Yöneticiler	6,956	42.6 ± 8.7	9.8 ± 6.4yıl	Operasyonel Entegrasyon ve Ölçeklendirme
İlk Kademe Yöneticiler	5,546	37.8 ± 8.4	5.3 ± 5.7 yıl	Güven Oluşturma ve Benimsemeyi Güçlendirme

Kaynak: Pinsight Liderlik Analizi Veri Seti, 2020–2026. Model genel olarak çeşitlilik göstermektedir: %35–40'ı kadın, değerlendirilen bölgelerin etnik çeşitliliğini temsil etmekte ve %45–55'i yüksek lisans veya üzeri eğitim derecesine sahiptir. Coğrafi dağılım Amerika, Asya ve Avrupa'yı kapsamaktadır..

Değerlendirme metodolojisi, Pinsight'ın davranış temelli sanal liderlik simülasyonunu kişiliğe dayalı çalışma tarzları ölçümüyle birleştirmektedir. Simülasyon bileşeni, liderleri koçluk görüşmeleri, kriz ve hasar kontrolü kararları, fonksiyonlar arası çatışmaların çözümü ve uygulama planlaması gibi gerçekçi ve baskı içeren senaryoların içine yerleştirir. Böylece kişinin kendi beyanına dayalı yetkinlik algısı değil, sergilediği gerçek davranışlar ölçülür.

Bu yaklaşım, bir liderin kurumsal dönüşümün gerçekten yarattığı koşullar altında nasıl performans gösterdiğine ilişkin kanıta dayalı bir profil ortaya koymaktadır.

©2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Üç Kademe. Tek Bir Sistemsel Zorluk.

Üst Kademe Yöneticiler VP+

S = 1,894

% 27

Öğrenmeyi Teşvik Etme Açığı

Kurumsal Strateji & Yönetişim

Temel Risk: İyi kontrol edilen, ancak nihayetinde kurum genelindeki dönüşümü kısıtlayan bir yaklaşım. Üst düzey yöneticilerin risk yönetimi ve iletişim konusundaki güçlü yönleri, disiplinli bir değişimi destekliyor; ancak cesur bir dönüşüm yerine artımlı ve sınırlı benimsemeye yol açıyor.

Orta Kademe Yöneticiler

S = 6,956

% 39

Stratejiyi Uygulamaya Geçirme Açığı

Operasyonel Entegrasyon & Ölçeklendirme

Temel Risk: Parçalı benimseme, tutarsız ölçeklendirme ve dönüşüm yatırımlarından beklenen değerin önemli ölçüde elde edilememesi. Vizyon ile uygulama arasındaki kritik çeviri katmanı işlevini yitiriyor.

İlk Kademe Yöneticiler

S = 5,546

% 35

Vizyonu Aktarma Açığı

Güven Oluşturma & Benimsemeyi Sağlama

Temel Risk: Uygulamanın gerçekleştiği noktada yeni araçlara duyulan güvenin tutarsız ve sağlam temellere dayanmayan bir şekilde gelişmesi, yüzeysel benimsemeye yol açıyor. Kurum genelindeki dönüşümün son aşamasına ilişkin sorunlar çözümsüz kalıyor.



© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

BÖLÜM 03

Katlanarak Büyüyen Adaptasyon Açığı: Her Liderlik Kademesinde Nasıl Derinleşiyor?

Pinsight'ın değerlendirme verileri, yetkinlik açığından fazlasını ortaya koymaktadır. Veriler, dönüşümün yapay zekânın benimsenmesi, iş modelinin yeniden tasarlanması veya pazarda yeniden konumlanma ile ilgili olup olmadığına bakılmaksızın işleyen yapısal bir dinamiğe işaret etmektedir: Liderlik hiyerarşisinde aşağıya doğru inildikçe değişime açıklık zayıflamaktadır. Bunun arkasındaki mekanizma ise terfi kararlarının onlarca yıldır nasıl alındığıyla ilişkilidir.

Kuruluşlar üst düzey liderlik pozisyonlarına terfi süreçlerinde, genellikle daha alt kademelerde uyguladıklarından daha titiz ve kapsamlı ölçütler kullanır. Üst düzey yönetici adayları yalnızca elde ettikleri sonuçlar açısından değil; nasıl düşündükleri, belirsizliği nasıl yönettikleri ve rolün gerektirdiği stratejik vizyonu sergileyip sergilemedikleri bakımından da değerlendirilir. Merak—öğrenmeye, keşfetmeye ve bilinmeyen fikirlerle ilgilenmeye yönelik köklü bir kişilik eğilimi—bu düzeyde giderek daha fazla bir kıstas hâline gelmektedir. Bu özelliğe sahip olmayan liderlerin üst düzey yönetim kademesine ulaşma olasılığı daha düşüktür.

Bununla birlikte, bu merak filtresi, neredeyse yalnızca en üst kademede devreye girmektedir. Uzmandan ekip liderine, ekip liderinden yöneticiye veya yöneticiden direktöre uzanan daha erken kariyer geçişlerinde baskın ölçütler daha operasyoneldir: performans göstergeleri, tutarlılık ve hedeflerin gerçekleştirilmesi. Merak ise değerlendirilmez. Bunun sonucunda merakın sistemli bir seçimin değil, daha çok tesadüfün ürünü olarak varlığını sürdürdüğü bir liderlik yetenek havuzu oluşur. Doğal olarak meraklı liderlerin yalnızca bir bölümü en sonunda üst düzey rollere ulaşabilir.

Bu örüntünün sonucu, Pinsight'ın verilerinde açıkça görülmektedir: Değişim odaklı ve meraklı üst düzey liderlik; C-seviye vizyonunu güçlendirerek, kurumsal öncelikleri uyumlandırarak ve değişim ivmesini destekleyerek kuruluş için itici güç yaratır. Ancak bu katmanın altında, operasyonel sürekliliğe, alışılmış uygulama kalıplarına ve mevcut düzenin korunmasına giderek daha fazla odaklanan bir lider kitlesi bulunmaktadır. Böylece kuruluşlar, dönüşüm hedefini operasyonel gerçekliğe aktarma konusunda yapısal olarak yetersiz kalmaktadır.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Merak Düzeyinin Liderlik Hiyerarşisindeki Dağılımı (S=14,396)

Liderlik Seviyesi	Düşük Seviye Merak	Orta Seviye Merak	Yüksek Seviye Merak	Dönüşüm Açısından Anlamı
Üst Kademe Yöneticiler VP+	18.8%	34.7%	**44.2%**	Merak, kuruluşun dönüşümüne ivme kazandıran bir itici güç yaratır. Başkan yardımcısı ve üzerindeki liderler C-seviye vizyonunu güçlendirir, kuruluşu ortak hedefler doğrultusunda hizalar ve dönüşüm ivmesini destekler.
Orta Kademe Yöneticiler	28.2%	33.6%	34.5%	İtici güç zayıflar: Merak azalırken uygulama disiplini öne çıkar. Vizyonun eyleme dönüştürülmesinde tutarlılık azalmaya başlar.
İlk Kademe Yöneticiler	31.8%	32.1%	31.7%	İtici güç ortadan kalkar. Odak; günlük operasyonların alışılmış rutinler aracılığıyla sürdürülmesine kayar ve mevcut düzenin korunması, değişime açıklıktan giderek daha ağır basar.

Kaynak: Pinsight Liderlik Analizi Veri Seti, 2020–2026. N=14.396. Merak seviyesi, Pinsight'ın geçerliliği doğrulanmış kişilik değerlendirmesi aracılığıyla ölçülmüştür.

Bu örüntü, kuruluşların zaman içinde sistematik olarak hangi nitelikleri seçtiğini yansıtmaktadır. Liderlik sistemleri; esnekliği veya değişime açıklığı nadiren değerlendirirken operasyonu, sürekliliği ve güvenilirliği tutarlı biçimde ödüllendirmiştir. Üst düzey yöneticilerin daha meraklı olmasının nedeni, üst düzey rollerin merak yaratması değildir. Bunun nedeni, bu düşünce yapısına doğal olarak sahip olan görece az sayıdaki liderin, merakı nadiren açık bir seçim ölçütü olarak kullanan liderlik yetenek havuzunda ilerlemeyi başarmış olmasıdır. Kuruluşların çoğu kademesinde merak, değerlendirme denkleminin parçası olmamıştır.

> "Dönüşüm hedefleri, doğal olarak meraklı liderlerin planlı bir seçimden çok tesadüfen varlığını sürdürebildiği en üst kademede desteklenmektedir. Değişim; operasyonel işler ve süreklilik için optimize edilmiş liderlik katmanlarından aşağıya doğru ilerledikçe ivmesini kaybetmektedir.
>
> Pinsight Araştırma Analizi, 2026

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Katlanarak Büyüyen Etki: İtici Güç Nasıl Ortadan Kalkıyor?

Merakın liderlik kademelerindeki dağılımı, her kademenin dönüşüm gereklilikleri ve davranışsal açıklarıyla birlikte ele alındığında belirgin bir sistemik örüntü ortaya çıkmaktadır.

Üst düzey liderler genellikle dönüşümü gerçek bir enerji ve stratejik kararlılıkla destekler. Ancak birçoğu sürekli öğrenmeye düzenli biçimde rol model olmakta, organizasyonel engelleri ortadan kaldırmakta veya deneme ve uyum sağlamayı aktif olarak teşvik eden kültürler oluşturmakta başarısız olmaktadır. Dönüşüm desteklenir, finanse edilir ve duyurulur; ancak kuruluşun işleyişine tam olarak yerleşmez. Vizyon mevcuttur fakat yerleşik çalışma biçimlerinin sorgulanmasına yönelik alan sınırlı kalır.

Dönüşüm kuruluşun orta kademelerine ilerledikçe ivme zayıflamaya başlar. Strateji ile uygulama arasındaki kritik aktarım katmanını oluşturan orta kademe liderler, Pinsight'ın araştırmasındaki en belirgin ve tutarlı yetkinlik açığını sergilemektedir. Bu liderlerin %39'u stratejiyi operasyonel planlara dönüştürmekte zorlanmaktadır. Dönüşüm girişimleri tam bu noktada parçalanmaya başlar: Öncelikler günlük operasyonel taleplerle çatışır, fonksiyonlar arası uygulamalar tutarsızlaşır ve girişimler uzun vadeli benimseme ya da kurum genelinde etki yaratmadan hayata geçirilir.

Dönüşüm ilk kademe yöneticilere ulaştığında itici güç büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. İlk kademe yöneticilerin % 35'i vizyonu aktarmakta, %33'ü ise bilgileri anlamlı bir bütün hâline getirmekte zorlanmaktadır. Bunlar, ekiplerin değişimi anlamasına, değişime güvenmesine ve uygulamaya dönüştürmesine yardımcı olmak açısından en kritik yetkinliklerdir. Bu düzeyde liderler; operasyonel sürekliliği, alışılmış uygulama kalıplarını ve günlük performansı korumaya giderek daha fazla odaklanmaktadır. Bunun sonucunda dönüşüm çoğu zaman anlamlı biçimde değil, mekanik olarak uygulanmaktadır. Ekiplerin değişimin gerekçesine duyduğu güven yüzeysel kalmakta ve dönüşümün son aşaması hiçbir zaman bütünüyle hayata geçirilememektedir.

Liderlik sisteminin her katmanı kendi darboğazını yaratmaktadır. Bu darboğazlar bir araya gelerek birbirini güçlendirmekte ve kuruluşun dönüşüm hedeflerini sürdürülebilir bir operasyonel gerçekliğe dönüştürme kapasitesini giderek azaltmaktadır.



© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Katlanarak Büyüyen Adaptasyon Açığı: Dönüşümün İtici Gücü Nasıl Dağılıyor?

Kademe	Dönüşümdeki Rolü	Temel Yetkinlik Açığı	Dönüşüm Üzerindeki Etkisi
Üst Kademe Yöneticiler – Başkan Yardımcısı ve üzeri	Dönüşümün desteklendiği seviye: stratejik yönlendirme ve yatırım onayı	Sürekli öğrenmeye yeterince örnek olunmaması ve engellerin kaldırılamaması; dönüşüm onaylansa da kurum kültürüne yerleşmiyor	Vizyon ve bütçe hazırdır; ancak kurumun deneme yapmasına ve uyum sağlamasına tanınan alan çok sınırlıdır
Orta Kademe Yöneticiler	Dönüşümün stratejiden operasyonel gerçekliğe, farklı fonksiyonlara ve ekiplere aktarılması gereken kademe	%39'u stratejiyi uygulama planlarına dönüştüremiyor: Pinsight'ın değerlendirdiği tüm sektörlerde görülen en belirgin ve tutarlı açık	Vizyon, aktarım aşamasında parçalanır. Girişimler başlatılsa da sürdürülemez; yaratılan değer sistematik olarak potansiyelin altında kalır
İlk Kademe Yöneticiler	Dönüşümün sahaya yansıması gereken kademe: Ekiplerin yeni çalışma biçimlerini benimsediği veya yerleşik alışkanlıklara geri döndüğü nokta	Vizyonu aktarmada %35, bilgileri anlamlı bir bütün hâline getirmede %33 açık bulunuyor. Bunlar, değişimi çalışanlar için anlamlı kılmak adına gerekli yetkinlikler	Benimseme yüzeysel ve mekanik kalır. Ekiplerin değişimin gerekçesine duyduğu güven zayıflar; dönüşümün son aşaması tam olarak hayata geçirilemez

Kaynak: Pinsight Liderlik Analizi Veri Seti, 2020–2026. S=14.396.

Stratejik Sonuç

Katlanarak Büyüyen Adaptasyon Açığı, yapay zekânın ölçeklendirilmesinden iş modelinin yeniden tasarlanmasına kadar uzanan dönüşüm programlarının, güçlü yatırımlara ve stratejik kararlılığa rağmen neden sıklıkla ivme kaybettiğini açıklamaktadır. Dönüşüm hedefi, merakın en güçlü olduğu üst kademede ortaya çıkar. Ancak öğrenmeye sınırlı ölçüde rol model olunması ve engellerin yeterince ortadan kaldırılamaması, deneme alanını daraltır. Stratejiyi uygulamaya dönüştürme konusundaki açıkların süreci parçaladığı orta kademede ivme zayıflar. Değişim vizyonunun anlamlı biçimde aktarılmasında zorlanılan ilk yönetim kademesinde ise daha da azalır. Sonuçta, dönüşüm enerjisinin kuruluşun katmanları arasında ilerledikçe giderek dağıldığı ve birbirini güçlendiren darboğazlardan oluşan bir sistem ortaya çıkar.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

43 Milyon Dolarlık Karar: Liderlikte Yanlış Atama Riski

Liderliğe yanlış kişinin atanmasının kurumsal sonuçları soyut bir stratejik riskten ibaret değildir. Bunun ölçülebilir bir finansal maliyeti vardır. Dönüşümün yoğun yaşandığı bir ortamda, her sekteye uğrayan program, parçalı ilerleyen girişim ve liderlik ihityaçları devam ederken kaybedilen rekabet fırsatı bu maliyeti daha da artırır.

Kritik bir liderlik rolüne yanlış kişi atandığında, etki o kişinin bireysel performansının çok ötesine geçer. Harvard Business Review'a göre, yeni atanan bir yöneticinin göreve başladıktan sonraki 18 ay içinde kurumdan ayrılma olasılığı yüzde 50'dir.[14] Forbes'ta, Corporate Executive Board araştırmasına atıfla yayımlanan değerlendirmede, aynı dönemde yöneticilerin yüzde 50 ila 70'inin yetersiz performans gösterdiği belirtiliyor.[16] SHRM'nin maliyet metodolojisine göre, yanlış atanan her lider; yeteneklerin yerine yenilerini bulma, sekteye uğrayan girişimler, ekiplerin bağlılığını kaybetmesi ve kurumsal ivmenin yitirilmesi gibi maliyetlerle birlikte, yıllık maaşının 3 ila 5 katı kadar bir maliyete yol açıyor.[4]

Mevcut değerlendirme süreçlerinin yetersizliği bu sorunu daha da büyütüyor. Çoğu kurum, öz bildirime dayalı testler ile danışmanlar tarafından yürütülen görüşmelerin bir bileşimine güveniyor. Bu araçlar, liderin geçmiş görevlerde ve geçmiş koşullarda nasıl performans gösterdiğini değerlendirmek üzere tasarlanıyor. Ancak, dönüşümün gerektirdiği belirsizlik, kurumsal direnç ve stratejik yeniden yapılanma gibi gerçekten yeni koşullarda adayın nasıl performans göstereceğine dair nesnel davranışsal kanıt sunmuyorlar.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

> Kurumlar, liderlik pozisyonları için doğru atamayı yaklaşık %50 oranda başarabiliyor. Çünkü dönüşümün gerektirdiği belirsizlik ve yeni koşullarda liderlerin nasıl performans göstereceğini ölçen araçlara değil, tanıdık koşullardaki geçmiş başarıyı değerlendiren araçlara güveniyorlar.
>
> Pinsight Araştırma Analizi, 2026

Finansal Model: Yıllık Risk Maruziyeti

Temsili bir Kurumda Yıllık Yanlış Atama Riski (50.000–100.000 çalışan)

Kalem	Karşılaştırma Ölçütü / Kaynak	Yıllık Etki
Orta ve üst yönetim kademelerindeki yıllık liderlik geçişleri	Yaklaşık %10 yıllık çalışan devri (McKinsey, 2023) [3]	Yılda 70 rol (50 orta kademe + 20 üst düzey yönetici)
Yetersiz performans / erken ayrılma oranı	Liderlik geçişlerinin yaklaşık %50'si yetersiz performansla sonuçlanır (HBR, 2017; Forbes, 2020)[14,16]	35 atama yetersiz performansla sonuçlanıyor
Yetersiz performans gösteren orta kademe yönetici atamasının maliyeti	Ortalama 220.000 $ maaş × 3–5 katı ikame maliyeti (SHRM, 2017)[4]	Lider başına 660.000–1,1 milyon $
Yetersiz performans gösteren üst düzey yönetici atamasının maliyeti	Ortalama 320.000 $ maaş × 3–5 katı ikame maliyeti (SHRM, 2017) [4]	Yönetici başına 960.000–1,6 milyon $
Orta kademe katmanındaki yanlış atamaların maliyeti (25 atama)	25 x 660K $-1.1M $	16,5–27,5 milyon $
Üst düzey yönetici katmanındaki yanlış atamaların maliyeti (10 atama)	10 x 960K $-1.6M $	9,6–16 milyon $
Toplam Yıllık Risk Maruziyeti		**26-43 milyon $**

Kaynaklar: McKinsey & Company, "The State of Organizations 2023."[3] Society for Human Resource Management (SHRM), "The Cost of a Bad Hire," 2017. HBR yönetici geçişi araştırması, 2017.[1] Forbes/CEB, yönetici başarısızlığı üzerine değerlendirme, 2020.[1] Maaş tahminleri temsili karşılaştırma ölçütleridir; belirli bir kuruma ait güncel piyasa verileriyle doğrulanmalıdır.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Bilgiyi Eyleme Dönüştürmek: Liderlik Açığını Kapatmak için Gerekenler

Pinsight'ın araştırması açık bir tablo ortaya koyuyor: Dijital dönüşüm, bu dönüşümü hayata geçirmekle sorumlu liderlik kademelerinde dönüşümün gerektirdiği davranışsal yetkinlikler ve değişim odaklı zihniyet bulunmadığı için sekteye uğruyor. Kurumların liderlerini bugün nasıl seçip geliştirdiği düşünüldüğünde bu sonuç gayet doğal.

Liderlikte dönüşüm açığını kapatmak, liderlik sisteminin üç kademesinin tamamında eş zamanlı müdahale gerektirir. Yalnızca tek bir kademeye odaklanmak, etkisi sınırlı ve kalıcılığı düşük sonuçlar doğurur. Üst düzey liderlikteki açıkları giderip orta kademedeki uygulama kapasitesini ele almayan kurumlar, operasyonel gerçekliğe dönüşmeyen vizyonlar üretir. Saha yöneticilerinin yetkinliklerine yatırım yapıp orta kademedeki stratejiyi uygulamaya aktarma darboğazını çözmeyen kurumlar ise yerel düzeyde güçlü uygulama örnekleri yaratsa da bunları kurum genelinde yaygınlaştıramaz.



© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Üç Kademeli Dönüşüm Yol Haritası

Aşağıdaki yol haritası, her liderlik kademesinin temel sorumluluğunu, en kritik yetkinlik açığını ve önerilen adımları ortaya koyuyor. Dönüşüm yatırımlarını kurum genelinde etkiye dönüştürmeyi hedefleyen kuruluşlar için operasyonel bir başlangıç noktası sunuyor.

Liderlik Kademelerine Göre Öncelikli Adımlar

Kademe	Temel Sorumluluk	Giderilmesi Gereken Öncelikli Yetkinlik Açıkları	Önerilen Adımlar
Genel Müdür Yardımcısı ve Üzeri	Stratejinin ötesine geçerek bir dönüşüm kültürü oluşturmak	Sürekli öğrenme; değişimin önündeki engelleri kaldırma	Merakı görünür biçimde teşvik etmek; dönüşümü hızlandıracak şekilde yönetişim yapısını yeniden düzenlemek; deneme yapmayı bir liderlik davranışı olarak ödüllendirmek
Orta Kademe Direktör	Dönüşümün hayata geçirilmesini sağlayan motor hâline gelmek	Stratejiyi uygulamak; sahiplenme yaratmak	Stratejiyi uygulamaya aktarmadaki % 39'luk açığı kapatmak; birimler arası etki ve iş birliği becerilerini geliştirmek; değişime liderlik etme yetkinliğini güçlendirmek
Saha Yöneticisi	Analitik okuryazarlığı ve ekip güvenini geliştirmek	Vizyonu benimsetmek; bilgiyi analiz etmek	Sentez ve analiz becerilerini güçlendirmek; ekibi kurumun vizyonuyla aynı doğrultuda buluşturmak; yeni çalışma biçimlerine yönelik ekip güveni oluşturmak

Seçme ve Geliştirme Yoluyla Açıkları Kapatmak

Üç kademeli yol haritası, nelerin değişmesi gerektiğini tanımlar. İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi liderlerinin karşısındaki zorluk, bu açıkları tüm liderlik hattı boyunca sistematik biçimde kapatmaktır. Pinsight'ın yaklaşımı, paralel ilerlemesi gereken birbiriyle bağlantılı iki sürece dayanır: doğru liderleri doğru rollere yerleştiren yapılandırılmış seçme süreçleri ile birlikte dönüşüm için gerekli yetkinlikleri zaman içinde sürekli geliştiren, birbiriyle uyumlu gelişim ve yedekleme sistemlerini geliştirmek. Bu süreçlerden hiçbiri tek başına yeterli değildir. Süreklilik gösteren gelişim ve yedekleme planlaması olmadan yapılan işe alım, kurumun dönüşüme hazırlıklı yetenekleri kurum içeriden yetiştirme kapasitesini sınırlar. Daha etkili bir işe alım ve terfi sistemi olmadan yapılan gelişim yatırımları ise geleceğin gerektirdiği doğal uyum sağlama becerisine ve meraka sahip olmayan liderlere kaynak aktarmayı sürdürür; böylece gelişim yatırımının getirisi daha başlamadan kısıtlanır.

Seçme süreci yalnızca dış işe alım veya liderlik terfisi aşamasında yürütülmemelidir. Liderlik potansiyelinin ilk kez belirlenmesinden saha liderliğine terfiye, orta kademe yöneticiliğe ilerlemeye ve sonunda üst düzey yönetici rollerine yönelik yedeklemeye kadar tüm liderlik hattına yerleştirilmelidir. Liderlik hattındaki her geçiş, kurumun gelecekteki dönüşüm kapasitesini ya güçlendirir ya da zayıflatır. Seçme, gelişim ve yedekleme süreçlerini dönüşüme hazırlığı destekleyen tek bir sistemde birleştiren kurumlar, zaman içinde daha güçlü bir kurum içi lider havuzu oluşturur. Bu süreçleri birbirinden kopuk faaliyetler olarak ele alan kurumlar ise kurumun her kademesinde aynı darboğazları yeniden üretmeye devam edecektir.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

İŞE ALIM / TERFİ

En İyi Liderleri Belirleyin

Liderlik kararlarını sezgiye bırakmak yerine, geçerliliği kanıtlanmış simülasyon verilerine dayandırın.

GELİŞİM

Liderleri Geliştirin

Dönüşüme hazırlığın belirli alanlarındaki açıkları gösteren tanılayıcı verilerle hedefli gelişimi hızlandırın.

YEDEKLEME

Geleceğin Yöneticilerini Hazırlayın

Yedekleme planlarını yalnızca itibar ve görünürlüğe değil, dönüşüme hazırlık düzeyine de dayandırın.

İK Süreçlerinde Uygulamaya Geçiş: Dört Öncelikli Eylem Alanı

Katlanarak büyüyen adaptasyon açığını kapatmak tek bir programla mümkün değildir. Bunun için kurumların yetenek yaşam döngüsünün her aşamasında liderlik kararlarını nasıl aldıklarını değiştiren, eşgüdümlü bir dizi adım gerekir. Aşağıdaki dört alan, üç kademeli dönüşüm yol haritasını Pinsight'ın araştırmasında belirlenen darboğazlarla doğrudan bağlantılı, uygulanabilir adımlara dönüştürüyor.

İşe Alım

Liderlik işe alımı, 660.000–1,6 milyon dolarlık bir kararın yanı sıra liderlik havuzunun yapısını değiştirme fırsatıdır. Bu fırsatı bilinçli kullanın.

- Başarı profillerini, her liderlik kademesi için belirlenen yetkinlik açıklarının yanı sıra merak ve değişime açıklığı da içerecek şekilde güncelleyin.
- Mevcut değerlendirme sürecini yeniden inceleyin; son aşamada simülasyon temelli bir davranışsal değerlendirme eklemeyi değerlendirin.
- Yeni liderlik atamalarında, uygulama becerisinin yanı sıra merak ve dönüşüm odaklılığı da özellikle değerlendirin.
- Orta kademe rollerde, Pinsight'ın verilerine göre en kritik iki açık olan stratejiyi uygulama ve paydaşların desteğini kazanma becerilerini gösteren adaylara öncelik verin.
- Kurum içinden adayları, dış adaylarla aynı nesnel ölçütlere göre ve aynı titizlikle değerlendirin; yalnızca görünürlüklerini ve geçmiş performanslarını dikkate almayın.

Terfi ve Yedekleme

Yalnızca geçmiş performansa dayalı yedekleme listeleri, mevcut açığı kalıcı hâle getirir. Bu listeleri dönüşüm ihtiyaçlarınıza göre yeniden oluşturun.

- Yedekleme listelerini, performans geçmişinin yanı sıra objektif verilere göre yeniden düzenleyin. Görünürlük, kıdem ve yönetici görüşü, dönüşüm kapasitesini tek başına güvenilir biçimde göstermez.
- Yüksek merak sergileyen ancak kurumda geleneksel olarak yeterince görünür olmayan "gizli potansiyel" liderleri belirleyin.
- Liderlik havuzunu gözden geçirin. Dijital dönüşüm açısından kritik rollere aday olup merak düzeyi düşük veya değişime liderlik etme becerilerinde açığı bulunan kişileri belirleyin. Bu açıklar giderilmezse gelecekte bir dezavantaja dönüşebilirler.
- Stratejiyi uygulama veya değişime liderlik etme konusunda belirli açıkları bulunan, yüksek potansiyelli liderler için hedefli gelişim planları oluşturun; bu becerileri gerektiren rollere terfi ettirmeden önce destekleyin.
- Dijital dönüşüme hazırlıklı liderleri daha kapsamlı rollere daha hızlı taşıyın; kıdemlerinin yetkinliklerine yetişmesini beklemeyin.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Gelişim

Orta kademe yöneticilere yapılan gelişim yatırımları, dönüşüm açısından en yüksek getiriyi sağlar. %39'luk açığın bulunduğu ve dönüşüm ivmesinin kaybolduğu kademe burasıdır.

- Orta kademe liderler için stratejiyi uygulamaya aktarma ve değişime liderlik etme becerilerinin geliştirilmesine öncelik verin. Bunlar liderlik hattında dönüşüm açısından en kritik, ancak en az geliştirilmiş yetkinliklerdir.
- Saha yöneticilerinin vizyonu aktarma ve bilgiyi analitik biçimde sentezleme becerilerine yatırım yapın. Bu beceriler, dönüşümün ekip düzeyinde benimsenmesiyle en doğrudan bağlantılı olanlardır.
- Gelişim çalışmalarını sınıf içi anlatım yerine simülasyonlar ve gerçekçi senaryo uygulamaları etrafında tasarlayın. Davranış değişikliği ders anlatımıyla değil, gerçek hayata yakın pratikle gelişir.
- İlerlemeyi, kişinin programı tamamladığını beyan etmesiyle değil, yeniden değerlendirmeyle ölçün.
- İşlevsel becerilerin yanı sıra dönüşüme liderlik etme davranışlarını da geliştiren grup programları oluşturun.

Yüksek Potansiyelli Liderleri Daha Erken Belirleyin

En önemli değişiklik orta veya üst düzeyde değil; ilk kademe yönetici terfisinden itibaren liderlik havuzunun nasıl oluşturulduğundadır.

- İlk kademe yöneticilik terfisi kararlarına yapılandırılmış merak ve öğrenme çevikliği değerlendirmeleri ekleyin.
- Gelişim Göstergeleri'nden yararlanarak yüksek potansiyelli liderleri erken belirleyin. Saha düzeyinde uyum sağlama becerisi yüksek puan alan liderlerin hızlı kariyer gelişimi yaşama olasılığı beş kat daha yüksektir.[5]
- Kariyerin erken dönemlerinden itibaren dönüşüme liderlik etme davranışları açısından somut verilerle takip edilen bir yüksek potansiyelli lider grubu oluşturun.
- Yüksek potansiyelli orta kademe liderleri, kıdemli rollerde bu koşulları yönetmeleri beklenmeden önce, dönüşüm ortamlarıyla karşılaştıracak planlı gelişim deneyimleri tasarlayın.
- Yüksek potansiyel ölçütlerinizi kurumunuzun karşı karşıya olduğu dönüşüm ihtiyaçlarına göre her yıl gözden geçirin. Beş yıl önce birini yüksek potansiyelli yapan özellikler, bugün ihtiyaç duyduğunuz liderlerde aramanız gereken özelliklerle örtüşmeyebilir.

Stratejik Sonuç

Liderlik yaşam döngüsünün her aşamasına dönüşüme hazırlığı yerleştiren kurumlar—liderlik potansiyelinin erken belirlenmesinden terfi kararlarına, yedekleme, işe alım ve gelişim süreçlerine kadar—dönüşüm yatırımlarını kurum genelinde etkiye dönüştürme konusunda en avantajlı konumda olacaktır.

Daha başarılı olan kurumlar, en iddialı stratejilere veya en gelişmiş teknolojilere sahip olanlar değil; sürekli değişimi operasyonel gerçekliğe dönüştürebilen liderleri sistematik biçimde belirleyen, seçen ve geliştirenler olacaktır.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

İK Liderlerinin Önümüzdeki 90 Günde Yapması Gerekenler

1 Dönüşüme Hazırlık Değerlendirmesi Yaptırın

Orta ve üst düzey yönetici gruplarınızın stratejiyi uygulama, değişime liderlik etme ve öğrenme konularında bugün hangi noktada olduğunu belirleyin. Pinsight araştırmasında en kritik darboğazlar bu üç alanda tespit edilmiştir. Tanısal veriler olmadan hangi müdahalelere öncelik vereceğinize karar veremezsiniz.

2 Her Kademedeki Terfi Ölçütlerinizi Gözden Geçirin

İlk kademe yöneticilikten genel müdür yardımcılığı ve üzeri rollere kadar mevcut terfi kararlarınızda performansın yanı sıra merak ve değişime liderlik etme becerilerinin de açıkça değerlendirilip değerlendirilmediğini inceleyin. Değerlendirilmiyorlarsa, her terfi kararıyla birlikte liderlerinizin yeni nesline Katlanarak Büyüyen Adaptasyon Açığı'nı sistematik olarak taşıyorsunuz demektir.

3 Yedekleme Listelerinizi Dönüşüme Hazırlık Düzeyine Göre Yeniden Oluşturun

Mevcut yedek adaylardan hangilerinin gerçekten dönüşüme hazır olduğunu, hangilerinin önceki koşullarda başarılı olacak şekilde yetiştirildiğini belirleyin. Yanlış profile göre oluşturulmuş her yedekleme pozisyonu, ileride ortaya çıkacak bir dönüşüm darboğazının habercisidir.

4 Eski Değerlendirme Yöntemlerinin Yerine Modern Simülasyonlar Kullanın

Geleneksel üst düzey yönetici değerlendirmelerinin çoğu, liderlerin belirsizlik, muğlaklık ve sürekli dönüşüm karşısında nasıl tepki vereceğini ölçmek için değil, istikrarlı ortamlardaki performansını değerlendirmek için tasarlanmıştır. Bu nedenle kurumlar, dönüşüme hazırlık düzeyine ilişkin nesnel kanıtlar sınırlıyken yüksek riskli liderlik kararları alma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

5 Performans Yönetimi Çerçevenize Dönüşüm Davranışlarına İlişkin Ölçütler Ekleyin

Dönüşüme hazırlığı sağlayan davranışlar sistematik biçimde takip edilip ödüllendirilmedikçe kurum genelinde gelişmez. Orta ve üst düzey yönetici gruplarınızla başlayın; sistem olgunlaştıkça bu yaklaşımı daha alt kademelere de yaygınlaştırın.



© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Üretim ve Finansal Hizmetlerde Dönüşümün Önündeki Liderlik Engelleri

Dönüşüm darboğazı, Pinsight'ın değerlendirdiği tüm sektörlerde görülüyor. Ancak açığın en belirgin olduğu liderlik kademeleri, en az gelişmiş yetkinlikler ve dönüşüm riskinin en yoğunlaştığı alanlar sektöre göre önemli ölçüde farklılaşıyor. Pinsight'ın iki temel sektöre ilişkin verileri, hangi alanlarda daha acil adım atılması gerektiğine dair daha net bir tablo sunuyor.

Sektöre Özgü Liderlik Açıkları – Liderlik Kademesi ve Temel Yetkinliklere Göre

Sektör	Liderlik Kademesi	Temel Yetkinlik Açığı	Gelişim Oranı	Bu Ne Anlama Geliyor?
Üretim	Genel Müdür Yardımcısı ve Üzeri	Değişimin Önündeki Engelleri Kaldırmak	**28%**	Yerleşik süreçler, yönetişim aksaklıkları ve operasyonel kısıtlar, dönüşümün gerektirdiği hızda ortadan kaldırılamıyor.
Üretim	Orta Kademe Direktör	Stratejiyi Uygulamak	**42%**	Sektördeki en yüksek oranlardan biridir. Stratejiyi fabrika ve süreç düzeyinde tutarlı iş rutinlerine dönüştürmek açısından kritik risk yaratır.
Finansal Hizmetler ve Sigorta	Genel Müdür Yardımcısı ve Üzeri	Değişimin Önündeki Engelleri Kaldırmak	**25%**	Liderler dönüşümü dikkatle yönetebiliyor; ancak rekabetçi kalmayı sağlayacak hızda kurumsal engelleri aşmakta zorlanıyor.
Finansal Hizmetler ve Sigorta	Orta Kademe Direktör	Stratejiyi Uygulamak	**38%**	Stratejiyi uygulamaya aktarma açığı, ölçeklendirmenin önündeki temel darboğaz olmaya devam ediyor. Bu örüntü sektörler genelinde görülürken, düzenleyici karmaşıklık sorunu daha da büyütüyor.
Finansal Hizmetler ve Sigorta	Saha Yöneticisi	Bilgiyi Analiz Etmek	**44%**	Tüm sektörlerde saha yöneticileri arasında görülen en yüksek açıktır. Bilgiye dayalı ve isabetli kararların alınması açısından risk yaratır.

Kaynak: Pinsight Liderlik Analizi Veri Seti, 2020–2026. S=14.396.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Sektör İçgörüsü

Üretim: Uygulama Riski

Üretim sektöründeki temel sorun, dönüşüm konusunda yeterince istekli olunmaması değil; operasyonların ölçeklendirilip yaygınlaştırılamamasıdır. Üst düzey liderler değişime bağlıdır, ancak %28'i dönüşümün ilerlemesini sağlayacak kurumsal engelleri ortadan kaldıramıyor. Orta kademe liderlere strateji aktarılıyor, ancak %42'si bunu fabrika ve süreç düzeyinde tutarlı çalışma rutinlerine dönüştüremiyor.

Dönüşüm vizyonunun sahada benimsenmeye aktarılması, sektördeki belirleyici zorluktur. Üst ve orta kademe liderlerdeki açıklar, dönüşümün sahaya ulaşıp ulaşmayacağını belirleyen temel yetkinliklerde yoğunlaşıyor: engelleri kaldırma ve stratejiyi uygulama. Bu aktarımı güvenilir biçimde sağlayabilecek liderler olmadığında teknoloji yatırımları, üst yönetimin hedefi ile operasyonel gerçeklik arasındaki sınırda takılı kalıyor.

Sektör İçgörüsü

Finansal Hizmetler ve Sigorta: Karar Alma ve Güven Riski

Finansal hizmetler ve sigorta sektörü, üretim sektörüyle benzer üst ve orta kademe uygulama zorluklari yaşiyor. Ancak karmaşik koşullarda karar alma becerisiyle bağlantili, kendine özgü bir saha riski de bulunuyor. Pinsight'in değerlendirdiği sektörler arasinda, bu sektördeki saha yöneticilerinin bilgiyi analiz etme ve sentezleme becerilerindeki açiklar en yüksek düzeyde. Mevzuatlarin, değişen müşteri beklentilerinin, operasyonel karmaşikliğin ve kesintisiz dönüşümün şekillendirdiği bu sektörde söz konusu açik, sistemik bir kirilganlik yaratiyor.

Saha liderleri farkli kaynaklardan gelen bilgileri bir araya getirip isabetli analizlere dönüştürmekte zorlandiğinda üç sonuç ortaya çikiyor: kararlar tutarsizlaşiyor, değişimin benimsenmesi yavaşliyor, müşteri ve çalişanlarin güveni aşinmaya başliyor. Finansal hizmetler ve sigorta kuruluşlarinin dönüşüme hazirlanmasi için orta kademe uygulama açiğini kapatmanin yani sira, saha yöneticilerinin bilgiyi sentezleme becerilerini de stratejik bir öncelik olarak geliştirmesi gerekiyor.

Ortak Çıkarım

Her iki sektörün vardığı temel sonuç aynı: Liderler kritik rollere yerleştirilmeden çok önce, dönüşüme hazırlık seçme, yedekleme ve gelişim süreçlerine yerleştirilmelidir. Merak, görece istikrarlı bir kişilik eğilimidir; yalnızca eğitimle kazandırılamaz, bu nedenle erken aşamada belirlenmesi gerekir. Buna karşılık stratejiyi uygulama, engelleri kaldırma ve belirsizlik altında analiz yapma gibi dönüşüme liderlik etme becerileri; yalnızca sınıf içi eğitimle değil, gerçekçi baskı koşulları altında planlı biçimde geliştirilmelidir. Titiz seçme süreçlerini deneyimsel gelişimle birleştiremeyen kurumlar, liderlik hattının her kademesinde aynı uygulama darboğazlarını yeniden üretmeye devam edecektir.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Bu Sektörlerde İK Liderleri için Üç Adım

1 Kritik Atama Kararlarından Önce Liderleri Dönüşüm Davranışlarına Göre Değerlendirin

Üretim sektöründe, fabrika düzeyinde benimsemeyi sağlayacak rollere atamadan önce üst ve orta kademe liderlerin engelleri kaldırma ve stratejiyi uygulama becerilerini doğrulayın. Finansal hizmetler ve sigorta sektöründe ise tüm saha yönetimi rolleri için bilgi sentezleme ve veriye dayalı karar verme becerilerini de değerlendirme ölçütlerine ekleyin.

2 Yetkinlik Açıklarını Liderlik Kademelerine Göre Önceliklendirin; Çünkü Bu Açıklar Kademelere Eşit Dağılmıyor

Üretim sektöründe üst ve orta kademe gelişim çalışmalarını öncelikle değişimin önündeki engelleri kaldırma ve uygulama disiplinine odaklayın. Finansal hizmetler ve sigortacılık sektöründe aynı orta kademe uygulama açığını ele alırken, saha yöneticilerinin veriyi analiz etme ve sentezleme becerilerine de özel olarak odaklanın.

3 Tanılayıcı Verilerle Yetiştirme, Dışarıdan İşe Alma ve Hızlandırma Kararlarının Dengesini Yeniden Kurun

Her iki sektörde de dönüşümün gerektirdikleri ile mevcut liderlik havuzunun sağlayabilecekleri arasındaki fark, yalnızca kurum içi gelişimle kapatılamayacak kadar büyük. Mevcut yedek liderlerden hangilerinin gelişimini hızlandıracağınıza, hangi yüksek potansiyelli liderleri gelecekteki roller için geliştireceğinize ve mevcut liderlik havuzunda gerçekten bulunmayan dönüşüm yetkinlikleri için hangi rollere dışarıdan işe alım yapacağınıza tanılayıcı verilerle karar verin.



© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Pinsight Yaklaşımı: Doğru Lideri Seçme Olasılığını Artıran Veriye Dayalı Değerlendirme

Pinsight, 17 yıldır başarılı liderleri belirleme becerisinin sezgiye, itibara veya bir kişinin görüşmede kendini ne kadar ikna edici sunduğuna bağlı olmaması gerektiği anlayışıyla çalışıyor. Bu beceri; rolün gerçek gerekliliklerini yansıtan koşullar altında toplanmış, nesnel ve geçerliliği kanıtlanmış davranışsal kanıtlara dayanmalı.

Bu yaklaşım, Pinsight'ın sanal liderlik simülasyonuyla uygulamaya aktarılıyor. Simülasyon, liderleri gerçekçi ve yüksek düzeyde gerçeğe uygun senaryoların içine yerleştirerek söylediklerini değil, gerçekte nasıl davrandıklarını ölçüyor. Koçluk yoluyla yönlendirilemez; kişinin kendini ifade etme becerisinden etkilenmez. Ayrıca artık geçerliliğini yitirmiş olabilecek önceki koşullarda ölçümlenen geçmiş performansın, değerlendirme sonucunu olduğundan iyi göstermesine izin vermez.

Modern Bir Üst Düzey Yönetici Simülasyonunun İçinde

Bu bir test ya da anket değildir. Gerçek bir üst düzey yönetici rolünün üç saatlik, iş başında geçen bir simülasyonudur. Canlı insan etkileşimi ve Pinsight'a özgü teknolojiyle yürütülür; liderin yeni ve belirsiz koşullarda gerçekte nasıl davrandığını ortaya çıkarmak üzere tasarlanmıştır.

Pinsight Simülasyonları Nasıl Çalışır 1/2

Simülasyon Aracı	Nasıl İşler?	Neyi Ortaya Çıkarır?
Sanal Üst Düzey Yönetici Ortamı	Katılımcılar, Pinsight'ın güvenli platformunda simüle edilmiş bir yönetici ofisinde çalışır. Ortamda gelen kutusu, takvim ve canlı paydaş etkileşimleri bulunur.	Liderlerin önceliklerini nasıl belirlediğini, zaman baskısı altında nasıl tepki verdiğini ve karmaşık bir iş ortamını eş zamanlı olarak nasıl yönettiğini gösterir.
Canlı Kamera Görüşmeleri	İş arkadaşları, bağlı çalışanları veya paydaşları canlandıran sertifikalı danışmanlar, katılımcılarla gerçek zamanlı görüntülü görüşmeler yapar.	Koçluk, paydaşları etkileme, çatışma yönetimi ve değişimi aktarma becerilerini; sonradan aktarılan anlatılar yerine gerçek kişilerarası baskı altında ortaya koyar.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Pinsight Simülasyonları Nasıl Çalışır 2/2

Simülasyon Aracı	Nasıl İşler?	Neyi Ortaya Çıkarır?
Stratejik Planlama Çalışmaları	Katılımcılar bir bölüm için stratejik plan hazırlar ve sunar, eksik verilerle riskli iş girişimlerini değerlendirir ve birbiriyle yarışan kurumsal taleplere yanıt verir.	Stratejik düşünmenin niteliğini, belirsizlik altında karar almayı, analitik sentez becerisini ve muhakemeyi gösterir.
Davranışların Kaydedilmesi	Kamera kayıtları, e-posta taslakları, sunumlar ve strateji belgeleri dâhil olmak üzere her adım kaydedilir ve birden fazla uzman gözlemci tarafından bağımsız olarak değerlendirilir.	Kişinin kendi beyanlarına veya yöneticisinin puanlamasına değil, doğrudan davranışsal kanıtlara dayanır. Bu, değerlendirme bilimindeki altın standarttır.
Psikometrik Ölçümlerin Entegrasyonu	Davranışsal simülasyon verileri, simülasyondan önce tamamlanan kişilik ve öğrenme çevikliği ölçümleriyle birleştirilir.	Mevcut yetkinlik düzeylerini, uyum sağlama potansiyelini, başarıyı sekteye uğratabilecek riskleri ve dönüşüme hazırlık düzeyini içeren bütünsel bir liderlik profili sunar.

Liderlerin Gerçekten Değer Verdiği Bir Deneyim

Çoğu zaman yapay, şeffaflıktan uzak veya kişisel olmayan deneyimler olarak algılanan geleneksel değerlendirmelerden farklı olarak, Pinsight simülasyonları katılımcıların tutarlı biçimde gerçekçi, zorlayıcı ve adil bulduğu bir deneyim sunar. Değerlendirme sonrası anketlerde katılımcıların %95'i deneyimden memnun olduğunu, %90'ı süreci adil ve objektif bulduğunu, %95'i ise süreç sonrasında kendilerine iş teklifi yapılması hâlinde teklifi kabul edeceğini belirtmiştir.

> 64 yaşındayım ve 42 yıldır çalışıyorum. Birçok üst düzey yönetici pozisyonunda görev yaptım; Korn Ferry, Heidrick & Struggles ve Egon Zehnder gibi şirketlerin işe alım süreçlerinden geçtim. Ancak daha önce hiç bu simülasyon kadar yoğun bir değerlendirme deneyimi yaşamamıştım. Gerçek iş hayatındaki stresi, zaman baskısını, teslim tarihlerini ve sürekli değişen öncelikleri gerçekten hissettim. Son derece gerçekçiydi.
>
> **Üst Düzey Katılımcı – Pinsight Değerlendirme Sonrası Anketi**

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Geleneksel Değerlendirme Modelleri Dönüşüm Çağının İhtiyaçlarını Neden Karşılamıyor?

Kurumların üst düzey yönetici adaylarını değerlendirme biçimindeki temel sorun, araçların kötü tasarlanmış olması değil; yanlış soruya yanıt verecek şekilde tasarlanmış olmalarıdır.

Üst düzey lider değerlendirmelerinde en sık kullanılan araçlar—kişinin kendi beyanına dayalı kişilik testleri, 360 derece geri bildirim ve danışmanlar tarafından yürütülen ya da kurum içinde yapılan mülakatlar—liderin geçmişte, daha önce deneyimlediği koşullar altında nasıl davrandığını belgelemek üzere geliştirilmiştir. Bu araçlar geçmiş performansa ilişkin bir kayıt oluşturur. Ancak belirsizlik, kurumsal direnç ve stratejinin yeniden tanımlanması gibi dönüşümün beraberinde getirdiği yeni koşullarda liderin nasıl performans göstereceğine dair davranışsal kanıt sunmaz.

Bu ayrım önemlidir; çünkü dönüşüm, yanıtlanması gereken soruyu değiştirir. Kurumlar artık yerleşik bir sistem içinde kimin verimli çalışacağını öngörmeye çalışmıyor. Belirsizliği kimin yönetebileceğini, kökleşmiş çalışma biçimlerine kimin meydan okuyabileceğini ve değişimi operasyonel gerçekliğe kimin dönüştürebileceğini belirlemeye çalışıyor. Geleneksel araçlar bu yetkinliklere ilişkin sınırlı kanıt sunar. Bir kişilik envanteri, liderin kurumsal baskı altında gerçekten uyum sağlayarak davranıp davranmadığını gösteremez. Yapılandırılmış bir görüşme de geçmişte değişime liderlik ettiğini ikna edici biçimde anlatmasının gerçek bir davranışsal yetkinliği mi, yoksa iyi hazırlanmış bir yanıtı mı yansıttığını doğrulayamaz. Bu yaklaşımların ortak noktası, liderin henüz var olmayan koşullarda neler yapabileceğine değil, geçmişte neler yaptığına bakmalarıdır.

Bu sınırlılık hem sistemiktir hem de tahmin gücünü etkiler. Geleneksel değerlendirmeler büyük ölçüde kişiye özel ve danışmana bağımlıdır. Bireysel kararları destekleyebilecek parçalı raporlar üretir; ancak liderlik sisteminin bütünüyle ne ölçüde hazır olduğuna veya liderlik hattı boyunca görülen yetkinlik örüntülerine ilişkin kurum genelinde yeterli görünürlük sağlamaz.[17] Simülasyon temelli değerlendirmelerle elde edilen liderlik verileri bu denklemi değiştirir. Gerçekçi koşullarda standartlaştırılmış davranışsal kanıt üretir; kurum genelinde uygulanabilir ve rolün gerektirdiği dönüşüm ihtiyaçlarıyla doğrudan ilişkilidir.

> **En yaygın üst düzey yönetici değerlendirme araçları, bir kişinin kim olduğunu gösterir. Dönüşüm çağındaki en önemli soru ise kime dönüşebileceğidir. Bu sorunun yanıtı, kişinin kendi beyanına veya görüşmeye dayalı olarak sunamayacağı kanıtlar gerektirir.**
>
> Pinsight Araştırma Analizi, 2026

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Yatırımın Getirisini Sayısallaştırmak: Milyonlarca Dolarlık Riski Azaltan Küçük Bir Yatırım

Modern liderlik zekâsının finansal gerekçesi açık; rakamlar ise dikkat çekici. Bir tarafta, orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarında yapılan yanlış atamaların maliyeti var. Pinsight'ın tahminine göre, 50.000–70.000 çalışanı bulunan tipik bir kurumda bu maliyet yıllık 26–43 milyon dolara ulaşıyor. Diğer tarafta ise bu olasılıkları anlamlı ölçüde değiştirebilecek bütünleşik değerlendirme sisteminin maliyeti bulunuyor.

İşe alım, terfi, yedekleme planlaması ve gelişim amacıyla yılda yaklaşık 210 adayı değerlendiren ve 70 liderlik geçişi gerçekleştiren tipik bir kurum için, Pinsight'ın simülasyon tabanlı platformu yılda birkaç yüz bin dolarlık bir yatırım anlamına geliyor. Koruduğu riskle karşılaştırıldığında bu yatırım, kurumun alabileceği en yüksek getirili yetenek kararlarından biri olabilir.

Yatırımın Gerekçesi: Bir Liderlik Analizi Sistemi Gerçekte Ne Kadara Mal Olur, Neyi Korur?

Faktör	Pinsight Olmadan	Pinsight İle	Yıllık Etki
Aday başına değerlendirme maliyeti	10,000–20,000$ (geleneksel danışmanlık)[15]	**2,000-4,000$**	Yalnızca değerlendirme maliyetlerinde 3,4 milyon dolara kadar tasarruf
İçgörüye ulaşma süresi	4-6 hafta	**72 saat**	Daha hızlı atama ve daha düşük açık pozisyon maliyeti
Liderlikte düşük performans oranı	18 ay içinde yaklaşık %50[14, 16]	**Yaklaşık %30**	Yılda 14 daha az yanlış atama
Yıllık yanlış atama maliyeti	**26-43Milyon $**	**15.7M-26.1Milyon $**	
Önlenen Toplam Yıllık Risk			**Korunan tutar: 10,4–17,4 milyon $**

Kaynaklar: Pinsight risk azaltma modeli ve doğrulanmış değerlendirme etkililiği verileri, 2026.[5] SHRM'nin hatalı işe alım maliyetlerine ilişkin araştırması, 2017.[4] HBR'nin üst düzey yönetici geçişlerine ilişkin araştırması, 2017.[14] Gartner değerlendirme kıyaslama araştırması, 2024.[15] Forbes/CEB'nin yönetici başarısızlığına ilişkin değerlendirmesi.[16]

Temel Çıkarım

Modern bir liderlik analizi sistemi, kurumların dönüşüm için zaten yaptığı çok daha büyük yatırımları korumaya yardımcı olan görece küçük bir yatırımdır. Tek bir yanlış lider atamasının maliyeti 660.000–1,6 milyon dolar olarak tahmin edildiğinden, daha isabetli tek bir liderlik kararı bile tam yıllık değerlendirme kapasitesinin maliyetini karşılayabilir. Daha kapsamlı stratejik değer ise liderlik havuzu genelindeki sistemik uygulama riskini azaltmaktan gelir: yedekleme planlamasında görünürlüğü artırmak, dönüşüme hazırlığı güçlendirmek ve liderlik açıkları büyüyüp birbirini beslemeye başlamadan kurumsal ivmeyi korumak.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

Kaynakça

1. McKinsey & Company. (2025). The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
2. MIT NANDA Initiative. (2025). The GenAI divide: State of AI in business 2025. MIT Media Lab. https://nanda.media.mit.edu
3. McKinsey & Company. (2023). The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023
4. Society for Human Resource Management - SHRM. (2017). The cost of a bad hire can be astronomical. SHRM. https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/cost-bad-hire-can-astronomical
5. Pinsight. (2020–2026). Leadership intelligence database [Proprietary simulation-based assessment data; N = 14,396 leaders]. Pinsight. For methodology inquiries, contact info@pinsight.com.
6. Watkins, M. D. (2013). The first 90 days: Proven strategies for getting up to speed faster and smarter (Updated and expanded ed.). Harvard Business Review Press. https://store.hbr.org/product/the-first-90-days-updated-and-expanded-proven-strategies-for-getting-up-to-speed-faster-and-smarter/11323
7. Gartner, Inc. (2024). Gartner AI maturity model. (Document No. 5937907). Gartner Research. https://www.gartner.com/en/documents/5937907
8. Frangos, P. (2022). An integrative literature review on leadership and organizational readiness for AI. In Proceedings of the 4th European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics (ECIAIR 2022) (pp. 145–152). Academic Conferences International. https://doi.org/10.34190/icair.4.1.834
9. Development Dimensions International - DDI. (2023). Global leadership forecast 2023. DDI. https://www.ddi.com/global-leadership-forecast-2023
10. Boston Consulting Group. (n.d.). The leader's guide to transforming with AI. BCG. https://www.bcg.com/featured-insights/the-leaders-guide-to-transforming-with-ai
11. Deloitte. (n.d.). Deloitte's AI & Insights services: Scale AI solutions across the enterprise. Deloitte. https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/services/ready-scale-ai-across-your-organization.html
12. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072
13. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007
14. Nawaz, S. (2017, May 15). The biggest mistakes new executives make. Harvard Business Review. https://hbr.org/2017/05/the-biggest-mistakes-new-executives-make
15. Gartner, Inc. (2024). Executive assessment market benchmark report. Gartner Research. https://www.gartner.com/en/insights/benchmarking
16. Ettore, M. (2020). Why most new executives fail—and four things companies can do about it. Forbes. https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/03/13/why-most-new-executives-fail-and-four-things-companies-can-do-about-it/
17. Morris, S. B., Daisley, R. L., Wheeler, M., & Boyer, P. (2015). A meta-analysis of the relationship between individual assessments and job performance. Journal of Applied Psychology, 100(1), 5–20. https://doi.org/10.1037/a0036938

Bu yayın, Pinsight®'ın özgün araştırmalarını ve tescilli fikrî mülkiyetini temsil eder. The Compounding Adaptation Gap ve ilişkili tescilli yöntemler Pinsight'ın fikrî mülkiyetidir. Bu çerçevelerin yeniden üretilmesi veya uyarlanması için Pinsight'tan yazılı izin alınması gerekir. Harici araştırmalar bağlam sağlamak amacıyla kaynak gösterilmiştir; ilgili kuruluşların onayını ifade etmez.

© 2026 Pinsight®. Tüm hakları saklıdır.

TAKE THE NEXT STEP

Transformation Is Accelerating. Are Your Leaders Ready?

Pinsight's leadership intelligence platform helps organizations benchmark, select, develop, and advance transformation-ready leaders at every level. Schedule a diagnostic conversation to understand where your leadership population stands, and build the roadmap to close the gap.

Schedule a Conversation

Learn More

17	4.15M	Global	3
Years of research	Data Points	Industries & Regions	Leadership Levels



Headquarters
Denver, Colorado, USA

+1 800-423-8295

info@pinsight.com
www.pinsight.com

Pinsight

© 2026 Pinsight®. All rights reserved.

This publication represents original research and proprietary intellectual property of Pinsight®.