

Sanal Liderlik ve Sanal Takımlar: Bir Derleme ve Değerlendirme

Fettah KAYRA¹

Sanal Liderlik ve Sanal Takımlar: Bir Derleme ve Değerlendirme

Öz

Son yıllarda, pandeminin de bir sonucu olarak, sanal liderlik ve sanal takımlar konuları önem kazanmaya başlamıştır. Çalışmada, bu kavramlar ele alınmış ve kapsamlı bir literatür araştırması yapılmıştır. Bu bağlamda, 2000-2022 yılları arasında yürütülen ve söz konusu kavramların temel alındığı 102 çalışma incelenmiş ve genel hatlarıyla değerlendirilmiştir. Bulgular, sanal liderlik ve sanal takımlar kavramlarını konu edinen çalışmaların genel olarak 5 tema altında yürütüldüğünü işaret etmektedir. Bu temalar şu şekildedir; (1) Sanal ortamda örgütleri başarıya götüren faktörlerin değerlendirildiği çalışmalar, (2) Sanal ve geleneksel çalışma tarzlarını çeşitli açılardan karşılaştıran çalışmalar, (3) Örgütleri sanal olarak faaliyet göstermeye teşvik eden çalışmalar, (4) Sanal liderlik ve sanal takımlar konularında yürütülen teorik çalışmalar ve (5) Sanal takımlarda karşılaşılan zorluklara odaklanan çalışmalar.

Anahtar Kelimeler: Sanal Liderlik, Sanal Takımlar, Liderlik Kuramları

Makale Türü: Derleme Makale

Virtual Leadership and Virtual Teams: A Review and Evaluation

Abstract

In recent years, also as a result of the pandemic, virtual leadership and virtual teams topics have started to gain importance. In the study, these concepts were discussed and a comprehensive literature research was conducted. In this context, 102 studies, conducted between 2000-2022 and based on the aforementioned concepts, were examined and has been evaluated in general terms. Findings indicate that the studies on the concepts of virtual leadership and virtual teams are generally carried out under 5 themes. These themes are as follows; (1) Studies evaluating the factors that lead organizations to success in the virtual environment, (2) Studies comparing virtual and traditional working styles from various perspectives, (3) Studies encouraging organizations to operate virtually, (4) Theoretical studies on virtual leadership and virtual teams, and (5) Studies focusing on the challenges faced in virtual teams.

Keywords: Virtual Leadership, Virtual Teams, Leadership Theories

Paper Type: Review Article

¹ Arş. Gör. Dr., Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fettah.kayra@siirt.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6954-9910

1. Giriş

İnsanlık tarihinin son döneminde iki önemli gelişme dünya ekonomisi ve kültürü üzerinde büyük bir rol oynamıştır. İlk olarak; Sanayi Devrimi, insanların hayatını köklü bir dönüşüme uğratmış ve iş yapma biçimlerini olağanüstü bir şekilde değiştirmiştir (Hobsbawm, 2018: 74). Freyer (2018: 27), bu nedenle, bütün yüzyıllar arasında 19. yüzyılın -bir diğer isimlendirmeye teknik yüzyılın- şimdiye değin tarih boyunca en çok değişen yüzyıl olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer önemli gelişme, küreselleşmenin hızlanmasının da bir sonucu olarak bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerdir. Tabii, kişilerin bu gelişmelere ayak uydurma süreci de eş zamanlı olarak gelişmiştir. Binlerce yıl önce yeni bir şeye uyum sağlamak için birkaç nesil geçmesi gerekirken günümüzde bu süre 10-15 yıl arasında değişmektedir. Yine de, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin artış hızı ortalama bir insanın bu gelişmelere uyum sağlama hızını geride bırakmaktadır (Friedman, 2018: 41). Bu nedenle, 21. yüzyılda bilişim teknolojileri ve biyoteknolojideki gelişmelerin ve bu gelişmelerin ortaya çıkardığı problemlerin; Sanayi Devrimi dönemi gelişmelerini (buhar makineleri, tren yolları, elektrik vs.) geride bıraktığı söylenebilir (Harari, 2018: 47). Örneğin, bilgisayarlar vasıtasıyla dünya çapında ortak bir ağın kurulumu, mesafe kavramını birçok açıdan geçersiz kılmış ve teoride olduğu kadar pratikte de enformasyonu bütün dünyada aynı anda kullanılabilir hâle getirmiştir (Bauman, 1999: 22).

Tabii, bu tür gelişmeler sadece bireyleri değil, işletmeleri de birçok açıdan etkilemektedir. Çevresel değişim hızı yükseldikçe ve karmaşıklık düzeyi arttıkça piyasa kuralları ve işleyişi de değişmekte ve bu tür değişimler işletmenin de çevre ile uyumlu bir şekilde değişmesini gerektirmektedir. Aksi takdirde, çevre, işletmeyi dışlayacak ve örneğin entropi yoluyla ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle, çevreyle uyum sağlayamayan işletmeler için yıpranma ve bir süre sonra yıkım kaçınılmaz olacaktır (Barutçugil, 2013: 101).

Dijitalleşme ve haberleşme alanındaki ilerlemeler vasıtasıyla, küresel işletmeler sanal ortamları kullanarak örgüt üyelerini belirli bir mekânda fiziksel olarak bulundurma zorunluluğundan kurtulmuş ve zaman ve mekândan bağımsız olarak iş yapma biçimlerini değiştirmişlerdir. Ayrıca, mevcut koşullardaki değişime uyum sağlayan ve literatürde; “sanal liderlik”, “dijital liderlik” ya da “e-liderlik” olarak çeşitli şekillerde adlandırılan özgün bir liderlik tarzı geliştirilmiştir (Alfehaid ve Mohamed, 2019: 21)². Bu nedenle, bilgi teknolojisinin etkin olduğu bir ekonomi, liderlik için yeni bir bağlam oluşturmuş ve liderliğin hem yapısını hem de çalışma koşullarını değiştirmiştir. Sanal liderlik, geleneksel liderliğin birçok özelliğini içerisinde barındırır da elektronik kanallar vasıtasıyla sanal ortamda yürütülmesi ve bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden yararlanması gibi birçok bakımdan diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır (Bansal, 2008: 79-80).

Makalede, bu konudan yola çıkılarak güncel liderlik tarzlarından biri olan sanal liderlik ve sanal takımlar kavramları konu edinilmiştir. Sanal liderlik ve sanal takımların temel özellikleri, sanal liderliğin diğer liderlik biçimlerinden ayrılan nitelikleri, literatürde sanal liderlik ve sanal takımlar çalışmalarının gidişatı ve gelecekte muhtemel çalışma konularıyla ilgili bazı değerlendirmeler yapılmıştır. Özellikle COVID-19 pandemisi nedeniyle uzaktan çalışmanın dünya gündemini bu denli meşgul ettiği bir konjonktürde ülkemiz literatüründe sanal liderlik ve sanal çalışma konularını esas alan araştırmaların yeterli olmadığı kanaatine varılmıştır. Dolayısıyla, bu alanda yürütülen çalışmalarda bir açık olması bu araştırmanın yapılmasında temel motivasyon kaynağı olmuştur.

Çalışmanın temel amacı sanal liderlik ve sanal takımlar konularında uluslararası alanda yürütülen çalışmaların genel bir görünümünü vermek, bu çalışmaları tematik açıdan incelemek ve özellikle

² Söz konusu kavram -bahsedildiği üzere- literatürde çeşitli şekillerde ifade ediliyor olmasına karşın bu çalışmada “sanal liderlik” kavramı esas alınmıştır.

Türkiye’de bu konuda yürütülen çalışmalara katkı sağlamaktır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, ele alınan makaleler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışma kapsamında; Science Direct, Emerald Insight, Google Akademik gibi birçok veri tabanında kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, 2000-2022 yılları arasında yayımlanan, sanal liderlik ve sanal takımlar konularını temel alan ve önem arz ettiği düşünülen ve büyük bölümü Web of Science’da listelenen 102 çalışma seçilerek çözümlenmiş, temalarına göre ayrıştırılmış ve söz konusu çalışmaların görünümü hakkında genel bir tablo çizilmiştir. Çözümlenen çalışmaların yıllar itibarıyla genel dağılımı temsil edecek bir şekilde seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu çalışmaların birçoğu sanal liderlik konusunu aynı anda farklı yönlerden ele almış olmasına rağmen temalaştırma, çalışmaların odak noktalarını temel alarak yapılmıştır. Ele alınan 102 çalışmanın 97’si İngilizce, 5’i ise Türkçe’dir.

Çalışmanın yapısı şu şekildedir; ilk bölümde sanal takımlar ve sanal liderlik konularında kavramsal bir çerçeve çizilmiş, sonrasında incelenen çalışmalar ilgili oldukları temalar altında değerlendirilmiş ve sonuç kısmında genel bir değerlendirme yapılarak bazı önermelerde bulunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sanal Takımlar

Sanal takım kavramı, teknolojinin gelişmesi ve bunun bir sonucu olarak iletişim araçlarının değişmesi ve gelişmesi ile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır. Sanal ortamların bireysel açıdan yoğun olarak kullanılması şirketlerin de bu tarz çalışma biçimlerine odaklanmasına neden olmuştur (Kuscu ve Arslan, 2016: 136). Özellikle, COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak, sağlık, lojistik ve gıda perakendeciliği gibi temel hizmetleri sağlayan işletmeler haricinde birçok alanda (finans, bilgi teknolojisi, medya ve eğitimle ilgili diğer hizmetler vs.) bu yeni çalışma yöntemi benimsenmiştir (Kashive vd., 2022).

Lilian (2014), geleneksel örgüt yapılarının katı ve dik bir hiyerarşiye ve belirgin örgütsel sınırlara dayalı olduklarını ifade etmektedir. Yazara göre, formal ilişkilerin yoğunlukta olduğu, emir-komuta zincirinin belirgin ve güçlü olduğu bu yapılar zamanla yumuşak yani esnek bir hiyerarşi sisteminin ve geniş örgütsel sınırların bulunduğu ve örgütsel iletişimin sanal bir şekilde sağlandığı yapılara dönüşmüştür. Bu dönüşümde iletişim teknolojilerindeki ve küreselleşmedeki hızlı gelişmenin güçlü bir etki gösterdiği söylenebilir. Bu sayede aynı örgütün farklı birimlerinin birbirleriyle ve bu örgütün farklı coğrafi konulardan diğer örgütlerle etkileşimi daha sık gerçekleşmiştir (Lilian, 2014: 1252). Bu nedenle, her geçen gün daha fazla işletme, operasyonel etkinliğini ve verimliliğini artırmak için sanal ekiplerin oluşturulmasına ve kullanılmasına yatırım yapmaktadır (Alward ve Phelps, 2019: 73).

Aşağıda, sanal takımlar/ekipler konusunda yapılmış bazı tanımlar sunulmuştur;

- “Sanal takımlar, zaman ve mekân sınırlamasının üstesinden gelebilen ve geleneksel takımların yerini hızla alan örgütsel yapılardır (Kashive vd., 2022).”
- “Sanal ekip, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla elektronik ortamda bir araya gelen bir grup insandır (Kuscu ve Arslan, 2016: 137).”
- “Sanal ekip, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla işbirliği yapan, coğrafi ve/veya başka bir biçimde birbirinden uzak durumda olan bireylerin oluşturduğu bir topluluktur (Zigurs, 2003: 340).”

Tabii, sanal ekiplerin üyeleri arasında kullanılan iletişime bağlı olarak sanallık düzeyi farklılaşabilmektedir. Örneğin, ekip üyeleri gerçek zamanlı olarak bilgi alışverişinde bulunuyorsa, sanallık seviyesi düşük; bilgi alışverişinde gecikme veya kesinti olması durumunda ise sanallık seviyesi yüksektir (Mehtab vd., 2017: 184).

Sanal takımlarda, ekip üyeleri görevlerini daha özgür bir biçimde ve kendi programlarına göre yerine getirebildikleri için daha esnek bir ortam söz konusudur. Sanal ekip üyeleri arasındaki fiziksel, kültürel, mekânsal ve zamansal farklılıklar nedeniyle de liderlik konusu daha büyük önem arz etmektedir (Fan vd., 2014: 422). Bununla birlikte mekânsal farklılık yani uzaklık konusunda da farklı görüşler mevcuttur. Örneğin Bauman'a göre (1999: 20); "uzaklık" aslında nesnel, kişisellikten arınmış fiziksel bir veri olmaktan çok toplumsal bir üründür.

Olumlu birçok etkisine rağmen sanal ekiplerin sanal liderler açısından bazı konularda problemlere neden olabileceği de tartışılmaktadır. Örneğin; sanal liderler; güven ortamının sağlanması, ekibe yeni üye seçimi, ödül sisteminin kurulması, ekibi koordine ve motive etmek, uygun teknolojiyi bulmak, çatışma yönetimi, sanal örgütsel politikaları oluşturmak ve ekibin gelişmesini sağlamak gibi birçok konuda zorlanmaktadır (Gibson ve Cohen, 2003: 2-3).

Sanal ekipler ve sanal çalışma konuları sadece işletme alanını ilgilendirmeyip ekonomi ve iletişim gibi farklı disiplinler tarafından da incelenen konulardır (Ziek ve Smulowitz, 2012: 107). Özellikle sanal ekiplerde liderlik konusu son dönemde daha fazla çalışılmakta ve bu tarz bir liderliğin olumlu ve olumsuz yönleri araştırılmaktadır. Fakat, sanal ekiplerin liderliğine ilişkin literatür, doğrudan liderlik bağlamına yeteri kadar dönüşmediğinden bu tür ekiplere liderlik etme konusunda kuramcılarının ve uygulayıcılarının yeteri kadar bilgi sahibi olmadığı ifade edilebilir (Mehtab vd., 2017: 184). Örneğin, liderlerin, örgütün belirlenmiş hedeflerine ulaşılabilmesi için ekip üyelerine ilham vermesi ve onları motive etmesi her liderlik türünde geçerli amaçlardır. Bu kuralların geleneksel liderlik kurallarından çok da farklılaştığı söylenemez ancak bunun sınırlı iletişim ile sanal ortamda ne şekilde gerçekleştirilebileceği henüz çoğu geleneksel liderlik tarzında olduğu gibi açık ve somut bir şekilde kavramsallaştırılamamıştır (Mehtab vd., 2017: 184; Zaccaro ve Bader, 2003).

2.2. Sanal Liderlik

İçinde bulunduğumuz iletişim çağında sanal liderlik çoğu defa bir tercih değil, kuruluşların varlıklarını ve performanslarını devam ettirebilmeleri ve rakipleri ile rekabet edebilmeleri için bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu yolla; doğal afetler, savaşlar ve olağanüstü olaylar gibi örgütün performansını olumsuz etkileyebilecek tehditler, dijital teknolojinin sunduğu fırsatlardan yararlanma yoluyla kısmen de olsa bertaraf edilebilmektedir. (Mustajab vd., 2020: 485). Örneğin, özellikle COVID-19 pandemisinden sonra dünya genelinde yoğun bir şekilde uygulamaya geçen sanal çalışma, işletmelerin zararını az da olsa hafifletmiş ve çoğu sektörde uzaktan çalışma fırsatı sağlamıştır (Kashive vd., 2022; Kulshreshtha ve Sharma, 2021).

Sanal ekiplerde bilgi ve iletişim teknolojisinin liderlik üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar nispeten yenidir (Purvanova ve Bono, 2009: 344). Sanal liderlik konusunda yürütülen araştırmalara bakıldığında bu kavramın ilk defa Avolio ve arkadaşları tarafından kullanıldığı görülmektedir (Avolio, Kahai ve Dodge, 2000; Avolio vd., 2001). Avolio, Kahai ve Dodge (2000: 617); sanal liderlik üzerine yaptıkları incelemede, "Liderliği, ortaya çıkan yeni bağlam ile birleştirmek için sanal liderlik terimini seçtik." demişlerdir. Dolayısıyla, Avolio ve arkadaşlarının teknolojinin liderliği nasıl etkilediğiyle ilgilendikleri söylenebilir (Avolio vd., 2014: 106). Bu yazarlar, çoğu defa, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı ortamlarda köklü liderlik teorilerinin başarılı liderlik uygulamaları için yeterli olmayabileceğini belirtmişlerdir (Oh ve Chua, 2018, s. 5). Avolio, Kahai ve Dodge'a göre (2000: 660), sanal liderlik; bireyler, gruplar ve/veya kuruluşlarla tutum, duygu, düşünce, davranış ve/veya performansta bir değişiklik üretmek için ileri haberleşme teknolojilerinin (Advanced Information Technologies [AIT]) aracılık ettiği bir sosyal etki süreci olarak tanımlanmıştır. Bir başka deyişle, sanal liderlik; örgüt kültürünü, teknoloji bilgisini ve bağlantıyı bir araya getirerek bir örgüt içindeki insanlarla dinamik bir etkileşim sürecidir (Belitski ve Liversage, 2019: 65).

E-çağda, fiziksel işyeri giderek daha sanal hâle gelmiştir. Bu değişiklikler lider-takipçi ilişkilerinde yüz yüze etkileşimi azaltmıştır (Savolainen, 2014: 45). Tabii, sanal liderlerin ekip üyeleriyle olan sanal iletişiminin mümkün olduğu kadar fiziksel olarak da desteklenmesi ve bu sayede güvenin daha sağlam bir temele oturtulması gerektiğini belirten çalışmalar da mevcuttur. Çünkü, bilindiği üzere sanal iletişim çoğu defa yanlış anlaşılmalara da sebebiyet verebilmektedir. Ekip üyeleriyle gerçekleştirilecek fiziksel toplantılar bu riski de mümkün olduğu kadar azaltacaktır (Bergum, 2009: 190-192).

3. İncelenen Çalışmaların Tematik Açıdan Sınıflandırılması

Çalışma sonucunda sanal liderlik konusunda yürütülen 102 çalışmada 5 ana tema saptanmıştır. Buna göre, temalar;

- (1) Sanal ortamda örgütleri başarıya götüren faktörlerin değerlendirildiği çalışmalar,
 - (2) Sanal ve geleneksel çalışma tarzlarını çeşitli açılardan karşılaştıran çalışmalar,
 - (3) Örgütleri sanal olarak faaliyet göstermeye teşvik eden çalışmalar,
 - (4) Sanal liderlik ve sanal takımlar konularında yürütülen teorik çalışmalar ve
 - (5) Sanal takımlarda karşılaşılan zorluklara odaklanan çalışmalar
- olmak üzere 5 ana başlığa ayrılmıştır.

Oluşturulan temalar ve alt başlıklar Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Temalar ve Alt Başlıklar

SANAL LİDERLİK VE SANAL TAKIMLAR											
SANAL ORTAMDA ÖRGÜTLERİ BAŞARIYA GÖTÜREN FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLDİĞİ ÇALIŞMALAR		SANAL VE GELENEKSEL ÇALIŞMA TARZLARINI ÇEŞİTLİ AÇILARDAN KARŞILAŞTIRAN ÇALIŞMALAR		ÖRGÜTLERİ SANAL OLARAK FAALİYET GÖSTERMEYE TEŞVİK EDEN ÇALIŞMALAR				SANAL LİDERLİK VE SANAL TAKIMLAR KONULARINDA YÜRÜTÜLEN TEORİK ÇALIŞMALAR		SANAL TAKIMLARDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLARA ODAKLANAN ÇALIŞMALAR	
Örgütsel Başarıya Odaklanan Çalışmalar	Sanal Liderin Başarısına Odaklanan Çalışmalar	Zamansal, Mekânsal ve İletişimsel Farklılığın Sonuçlarına Odaklanan Çalışmalar	Liderlik İşlevleri Açısından Farklılıklara Odaklanan Çalışmalar	Sanal Takımların ve Sanal Liderliğin Yayıldığından Bahseden Çalışmalar	Sanal Çalışmanın Faydalarına Değinen Çalışmalar	Örgütleri Sanal Çalışmaya Yönlendiren Çalışmalar	Model Önerileri Sunan Çalışmalar	Teori Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar	Sanal Liderlik Çalışmaları Konusunda Öneriler Sunan Çalışmalar	Zamansal, Mekânsal ve Kültürel Farklılıklara Değinen Çalışmalar	Liderlerin Karşılaştığı Diğer Sorunlardan Bahseden Çalışmalar
<ul style="list-style-type: none"> İletişim ve teknoloji Küresel sanal ekiplerde kültürel farklılıklar Güven Diğer bazı faktörler 	<ul style="list-style-type: none"> Kişisel özellikler, beceriler Faaliyetler Sanal liderlere öneriler 	<ul style="list-style-type: none"> Zaman Mekân İletişim 						<ul style="list-style-type: none"> Genel teorik Araştırmalar Sanallık derecesi Sanal ekipleri sınıflandırma 			

Aşağıda, tema başlıkları ve temalarla ilgili olan araştırmalar genel hatlarıyla sunulmuştur.

3.1. Sanal Ortamda Örgütleri Başarıya Götüren Faktörlerin Değerlendirildiği Çalışmalar

Sanal liderlik ve sanal takımlar konusunda ele alınan çalışmaların üçte birinden fazlası (toplamda 36 çalışma) örgütsel başarıya (17 çalışma) ve sanal liderin örgütsel başarısındaki etkilerine (19 çalışma) odaklanmıştır. Dolayısıyla bu tema 2 kategoriden oluşmaktadır. Öncelikle örgütsel başarıya odaklanan çalışmaları inceleyelim.

3.1.1. Örgütsel Başarıya Odaklanan Çalışmalar

Bu kategori altında yürütülen araştırmalar örgütsel başarıyı; iletişim ve teknoloji, küresel sanal ekiplerde kültürel farklılıklar, güven faktörü ve diğer bazı faktörler açısından irdelemiştir.

3.1.1.a. İletişim ve Teknoloji

Kashive, Khanna ve Powale (2022), çalışmalarında sanal ekiplerde daha iyi ekip performansı için gerekli faktörleri anlamayı amaçlamışlardır. Kişiler arası güveni ve liderlik etkinliğini artırmak için daha iyi iletişim kalitesini ve rol netliğini kolaylaştırabilecek iç ve dış roller araştırılmıştır. Kriz döneminde sanal ekip ortamında çalışma deneyimi olan çalışanlar ankete tabi tutulmuş; iletişim kalitesi ve rol netliği gibi faktörlerin liderlik etkinliği üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir başka çalışma (Mohd, 2014), Malezya'daki okul liderleri arasında mobil teknoloji uygulaması, ekip içi iletişim ve iş tatminine dayalı bir sanal liderlik bilgisayar modeli geliştirmek için yapılmıştır. Veriler, çevrim içi anket yoluyla 879 katılımcıdan toplanmış ve analiz edilmiştir. Bulgular, mobil teknolojiye dayalı sanal liderliğin ekip içi iletişime önemli ölçüde katkı sağladığını, ekip içi iletişimin de iş tatminine olumlu yönde etki ettiğini göstermiştir. Ayrıca, ekip içi iletişimin sanal liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği görülmüştür. Son olarak, çalışma, aracı olarak ekip içi iletişime sahip modelin aracısız modele göre daha uygun olduğunu işaret etmiştir.

Sundu (2021), bilgi teknolojilerini çalışma süreçlerinde yoğun bir şekilde kullanan örgütlerin lider-üye etkileşimini ve dijital alandaki gelişmelerin liderlik teorisine olan etkilerini incelemiştir. Bu doğrultuda, bilgi teknolojilerini iletişim süreçlerinde %50'den fazla kullanan işletmelerin 238 çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, söz konusu firma çalışanlarının bilgi ve iletişim teknolojilerine karşı tutumları ile lider-üye etkileşim düzeyleri (etki boyutu, sadakat boyutu, katkı boyutu, profesyonel saygı boyutu) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yazar, dijital dönüşüm projelerinde ekip üyelerine teknoloji uyum eğitimlerinin verilmesinin lider üye etkileşimi bakımından olumlu etkiler oluşturabileceğini de ifade etmiştir.

Beranek ve Martz (2005) ise, sanal ekip üyeleri arasındaki iletişimi geliştirmek için eğitim yöntemlerini test eden bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sanal ekip iletişimini geliştirmeye yönelik eğitim yöntemleri geliştirilmiş ve 12 sanal ekibe uygulanmıştır. Sonuçlar, aynı projelerde çalışan ve eğitim almayan benzer ekiplerle karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular, eğitim alan ekiplerin daha fazla uyum, süreç algısı ve memnuniyet gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu faktörlerin, ekip üyelerinin bilgi alışverişinde bulunma yeteneklerini artırdığı ve grubun performansını olumlu yönde etkilediği de görülmüştür.

3.1.1.b. Küresel Sanal Ekiplerde Kültürel Farklılıklar

Pinjani vd. (2013), 58 küresel sanal takımdan deneysel veriler elde edilerek yürüttükleri çalışmada, küresel sanal ekiplerde bulunan çeşitliliğin farklı yönlerini anlamayı, ayrıca; çeşitlilik, karşılıklı güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi anlamada kuruluşlara yardımcı olacak normatif bir çerçeve sunmayı amaçlamışlardır. Buna göre, bireysel üyeler arasındaki farklılıklar başarılı bir şekilde ele alındığı takdirde örgüt başarısı üzerinde olumlu bir etki bile yapabilir. Son olarak, ekipteki çeşitliliğin olumsuz etkilerini

hafifletmede güven ve bilgi paylaşımının aracı etkileri araştırılmış ve böyle bir ortamda karşılıklı güven ve bilgi paylaşımının gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

Ryssen ve Godar (2000) ise, çok uluslu bir sanal ekip projesini konu edindikleri çalışmada bir makale yazmak için sanal ortamda farklı ülkeden öğrencilerle gerçekleştirilen işbirliğini araştırmıştır. E-posta ve web aracılığıyla iletişim kuran öğrenciler uzaktan eğitim yoluyla beş dönem boyunca incelenmiştir. Öğrenci başarısı, uzaktan eğitim ve sanal liderler (uygulamada eğitim vermekle görevlendirilmiş üniversite profesörleri) arasındaki ilişki incelenmiştir. Yazarlara göre bu tür projelerin etkililiği, teknolojinin gelişmişliğine ya da özelliklerine değil, öğrencilerin kültürler arası iletişimin önündeki engelleri aşma becerilerine bağlıdır.

Diğer bir çalışmaya (Anawati ve Craig, 2006) göre, küresel sanal ekiplerde kültürel çeşitlilik tanınmadığında veya buna göre hareket edilmediğinde, ekip için önemli zorlukların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Bu nedenle, kültür farklılıklarını gözeterek sanal ekip eğitimlerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, örneğin, dinî inanç ve zaman dilimi farklılıklarının gözetilmesi de ekibin başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Son olarak, Jimenez vd. (2017), küresel sanal takımları daha iyi anlama konusunda yapısal bir çerçeve çizmiş ve küresel sanal ekiplerin başarısını belirleyen 3 ana boyut olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre, aynı zamanda karmaşıklık boyutunu da belirleyen bu 3 ana faktör; mekân, uzaklık ve zamandır.

3.1.1.c. Güven

Kanawattanachai ve Yoo (2002), 8 hafta süren deneysel bir çalışmada 6 farklı üniversitedeki yüksek lisans öğrencileri üzerinde araştırma yapmışlardır. Yazarlar, performansı yüksek ve düşük sanal örgütlerdeki farklılıkları araştırmış ve performans farkı ve güven arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmaya göre, güven düzeyini geliştirme ve sürdürme konusunda başarılı olan ekipler çıktı anlamında daha yüksek bir performansa ulaşmışlardır.

Başka bir çalışmada (Taş vd., 2020); yöneticilerin sanal teknoloji konusundaki yeterliği ile astlarının kendisine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide astların yöneticilere duydukları bilişsel güvenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında; Ankara'daki bir devlet üniversitesinin bir fakülte ve yüksekokulunda görev yapan 162 akademik ve idari çalışana anket uygulanmıştır. Bulgulara göre; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği çalışanların üst yöneticilerine duyduğu bilişsel güveni, bilişsel güven de çalışanların bu yöneticilerine duyduğu duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir.

Yine Rusman ve arkadaşlarına göre (2010), bilgi-yoğun bağlamlarda çalışan sanal proje ekiplerinde kişiler arası güvenin eksikliği çeşitli işbirliği sorunlarına neden olmaktadır. Güven oluşturma sorunlarına yönelik çözümler, yüz yüze proje ekiplerinde kişiler arası güvenin nasıl oluştuğunun anlaşılmasına ve aynı zamanda bu sürecin sanal ekiplerde de uygulanmasına vesile olabilir. Çalışmada, proje ekibi üyeleri arasında kişiler arası güvenin oluşumu için bir model önerilmiştir. Sanal ortamlarda kişiler arası güven oluşumunu güçlendirmenin bir yolu, güvenilirliğin değerlendirilmesine fırsat sağlamak olarak belirlenmiştir. Bu da ancak, sanal proje ekibi üyelerine bilgiyi olanaklı kılmayla gerçekleştirilebilir.

3.1.1.d. Diğer Bazı Faktörler

Yeşil'e göre (2011), sanal takımların başarısı; takımların başarılı bir şekilde oluşturulması, gerekli adaptasyonların yapılması, etkili bir iletişimin kurulması, teknolojinin uygun ve etkin kullanılması, güvenin sağlanması, öğrenme ortamının oluşturulması, kültürel farklılıkların dikkate alınması, çatışma yönetiminin oluşturulması, ekibe iyi bir eğitim verilmesi, etkin bir liderliğin olması, iyi bir performans değerlendirmenin yapılması ve personel güçlendirmeye önem verilmesi gibi faktörlere bağlıdır.

Bir başka çalışmada (Lurey ve Raisinghani, 2001); sanal bir ekibin başarısına katkıda bulunan ve engelleyen faktörleri belirlemek amacıyla yüksek teknoloji, tarım ve profesyonel hizmetler sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 8 şirkete anket dağıtılmış ve bu şirketlerde çalışan 12 sanal ekipten oluşan toplamda 67 kişiden veri toplanmıştır. Bulgular; birkaç faktörün katılımcı ekiplerin başarısı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Ekiplerin süreçleri ve ekip üyelerinin ilişkileri; ekip performansı ve ekip üyesi memnuniyeti ile güçlü ilişkiler sunarken, seçim prosedürleri ve yönetici/liderlik stilleri de bu etkinlik ölçütleriyle orta düzeyde ilişkiler sergilemiştir. Bununla birlikte, tasarım süreci, diğer iç grup dinamikleri ve ek dış destek mekanizmaları gibi öngörücü değişkenlerin analizi ise daha zayıf ilişkiler göstermiştir.

Pacios ve Fuente ise (2013), uzaktan yürütülen bir yüksek lisans programında farklı grupları baz alarak ekip çalışması ve liderlik arasındaki ilişkileri incelenmişlerdir. Sonuçlar, belirli dinamiklerin takımdan takıma önemli ölçüde değiştiğini göstermiştir. Bulgular; takım çalışması, liderlik yönetimi ve katılım ile her grubun performansı arasında açık bir ilişki olduğunu ve başından beri net bir lidere sahip olan grupların daha iyi sonuçlar elde ettiğini işaret etmiştir.

Yine bir çalışmada (Luther ve Bruckman, 2010), internet üzerinde yer alan sanal oyun ve uygulamalar incelenmiş ve bu konu sanal örgüt yapıları ve sanal liderlik bağlamında ele alınarak özellikle sanal liderin rolünün sosyal dinamiklere etkisi gözler önüne serilmiştir. Yazarlara göre, sanal oyun ortamlarında da dünyanın dört bir yanından ve farklı kültürlerden gelen ve farklı dilleri konuşan birçok katılımcı bulunmakta ve bu kişilerin motive olmalarında finansal nedenlerden ziyade öğrenme, prestij, sosyal destek, öz yeterlilik gibi sosyo-psikolojik faktörlerin etkili olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, bu faktörler sanal liderler tarafından dikkate alınmalıdır.

Wright vd. ise (2014), çalışanların normal çalışma saatleri dışında iletişim teknolojisi kullanımının iş yaşamı çatışması, tükenmişlik, işten ayrılma niyetleri ve iş tatmini algıları üzerindeki etkilerine ilişkin algılarını araştırmışlardır. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için bir Ortabatı kentindeki 30'dan fazla şirketten 168 çalışanla çevrim içi bir anket yapılmıştır. Sonuçlar, normal çalışma saatleri dışında iş ile ilgili iletişim teknolojisi kullanımının çalışma hayatı çatışması algılarına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, iletişim teknolojilerine yönelik olumlu tutumlar, iş hayatı çatışmasını azaltmıştır.

Çalışma kapsamında 89 yüksek lisans öğrencisinin katılım sağladığı bir araştırmada (Bryant, Albring ve Murthy, 2009), karma teşvikli bir ödül yapısının kullanılmasının ekip üyesi memnuniyetini artırdığı, grup uyumunu etkilediği ve algılanan sosyal kaytarmayı azalttığı tespit edilmiştir. Yine, ekip üyesi memnuniyeti, grup uyumu ve algılanan sosyal kaytarmanın erkekler ve kadınlar arasında farklılık gösterdiği görülmüştür.

Görüldüğü üzere; ekip uyumu, öğrenme ortamı, çatışma yönetimi, performans değerlendirme ve personel güçlendirme, seçim prosedürleri, takım çalışması, motivasyon ve teşvik sistemleri gibi diğer bazı faktörler de sanal ekiplerin başarıları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Bir sonraki kısımda, sanal liderlerin başarısına odaklanan çalışmalar ele alınmıştır.

3.1.2. Sanal Liderin Başarısına Odaklanan Çalışmalar

Bu kategori altında yürütülen araştırmalar ise örgütsel başarıyı; sanal liderin kişisel özellikleri ve sanal takım içerisindeki faaliyetleri açısından değerlendirmiştir. Ayrıca, sanal liderlere bazı öneriler sunulmuştur.

3.1.2.a. Kişisel Özellikler, Beceriler

Eissa vd. (2012), liderlerin eğitim ve gelişim programlarındaki başarılarında ve dolayısıyla liderlerin sanal ortamdaki başarılarında bireysel kişilik özelliklerinin önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu konuda birkaç özelliğe bakarsak;

- Liderin deneyime açık olması, liderin sanal liderlik eğitim ve geliştirme programlarındaki performansı ile pozitif ilişkilidir.
- Liderin dürüst olması, liderin sanal liderlik eğitimi ve geliştirme programlarındaki performansı ile pozitif ilişkilidir.
- Lider nevrozlu olması, liderlerin sanal liderlik eğitimi ve geliştirme programlarındaki performansı ile olumsuz ilişkilidir.

Bir diğer çalışma (Kuscu ve Arslan, 2016), uzaktan eğitim ekiplerinin sanal liderlik algısını incelemiştir. Yazarlar, uzaktan eğitim ekiplerinin; ders veren akademisyenler, öğrenciler ve koordinatör-tekni destek ekibi olmak üzere 3 gruptan oluştuğunu ifade etmiş ve çalışmada söz konusu grupların sanal lider algılarının bireysel olarak incelendiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde öğrenime devam eden 28 uzaktan eğitim öğrencisi ile çalışan 5 akademisyen ve 11 teknik destek ekibinden oluşan toplam 44 kişi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Buna göre, başlıca bulgular sanal liderin kim olduğu ve sanal liderin hangi özellikleri taşıması gerektiği ile ilgilidir. Bulgulara göre; sanal lider, akademisyenler için ekip içindeki herkes, teknik destek ekibi için yönetici ve öğrenciler için öğretmendir. Ayrıca sanal lider için en önemli yeteneğin iletişim becerileri olduğu tespit edilmiştir.

Dijital teknolojinin liderlik üzerine etkilerini ve sanal liderliği beş farklı açıdan inceleyen başka bir çalışmada (Pulley ve Sessa, 2001), liderlerin teknoloji nedeniyle karşılaştıkları zorlukları daha iyi anlamak için çeşitli endüstri alanlarından 546 liderle anket çalışması yapılmış, sonradan bu kişilerin 35'i ile de bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sanal liderlik açısından, bu araştırma, ekip üyelerini ortak hedeflere doğru birleştirmek ve motive etmek için gerekli iletişim becerilerine sahip olmak gibi geleneksel olarak liderlikle ilişkilendirilen temel becerilerin her zamanki kadar önemli olduğunu göstermiştir. Tabii, geleneksel liderlik becerilerini teknolojik olarak aracılı bir ortama uyarlamak, süreç daha önce var olmayan bir karmaşıklık da getirmiştir.

Fan vd. (2014), liderlerin motive edici dil (ML) ve geri bildirim yaklaşımının sanal ekip üyelerinin yaratıcılık performansı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda, bir grup karar destek sistemi kullanılarak sanal ekip üyelerinin yaratıcılık performansının nasıl teşvik edileceği keşfedilmek istenmiştir. Sonuçlar, liderlerin ML ve e-posta talimatları yoluyla geri bildirim yaklaşımının, üyelerin yaratıcılığı ve fikir üretme performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, sanal liderler için bulgular ışığında bazı öneriler sunulmuştur. Örneğin; sanal ekip liderleri, anlayışlı ve empatik bir yaklaşımla üyelere uygun bir şekilde rehberlik yapmalı, görev odaklı çalışma için daha spesifik talimatlar vermeli ve tamamlanan işler için sürekli geri bildirim sağlamalıdır.

Fest vd.'ne göre (2021) ise, sanal liderler takım başarısını 3 şekilde sağlayabilir. İlki, liderin "sınır genişletici" özelliğini kullanmasıdır. Bu, liderin birden fazla grupta özdeşleşmesine ve gruplar aralarında sinerji oluşturmasına denk gelir. İkinci olarak, lider, alt grupları ve bölünmeleri birleştiren "karıştırıcılar" olarak hareket eder. Son olarak, lider, "köprü oluşturucu" olarak ekip içi iletişimi, etkileşimi ve çatışmaları çözmeyi kolaylaştırır.

Bir başka çalışmada (Huang, Kahai ve Jestice, 2010), sanal örgütlerde karar verme konusuna odaklanılmıştır. Yazarlara göre, sanal ekiplerde karar verme, liderler için ekip süreçlerini yapılandırma ve görev desteği sağlama konusunda zorluklar oluşturmaktadır. Araştırmada, etkileşimci liderlik davranışlarının ekibin görev uyumunu iyileştirdiğini, dönüşümsel liderlik davranışlarının ise ekip içindeki işbirlikçi iklimi iyileştirdiğini ve bunun da görev uyumunu geliştirdiğini göstermiştir. Ayrıca, görev uyumu ve işbirlikçi iklimin ekip üyeleri üzerinde olumlu etkiler bıraktığı da ifade edilmiştir.

Maduka vd. (2018), bir üretim örgütünü vaka analizi yoluyla incelemiş ve bir örgütün etkinliği için sanal liderlerin hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiği konusunu araştırmıştır. Bu amaçla, 2 sanal ekip grubundan 14 katılımcı ile yüz yüze yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yazarlara göre, etkili iletişim açısından ideal bir sanal liderin şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir; sürekli geri bildirim, net talimatlar, güven ortamı ve kişisel özellikler.

3.1.2.b. Faaliyetler

Malhotra vd. (2007), çalışmalarında; gözlemlere, röportajlara ve anket verilerine dayanarak, sanal ekiplerin etkili liderlerinin aşağıdaki 6 liderlik uygulamasını gözettiğini belirlemiştir. 1) İletişim teknolojisini kullanarak güven oluşturmak ve bu güveni sürdürmek; 2) Ekipteki farklılıkların anlaşılmasını ve takdir edilmesini sağlamak; 3) Sanal iş-yaşam döngüsünü (toplantıları) yönetmek; 4) Teknolojiyi kullanarak ekibin ilerlemesini izlemek; 5) Sanal üyelerin ekip içinde ve kuruluş dışında görünürlüğünü artırmak; ve 6) Sanal ekibin bireysel üyelerinin ekipten faydalanmasını sağlamak.

Iriqat ve Dana, (2017), Filistin'deki (Kuzey Batı Şeria'daki) yabancı ticari bankalardaki sanal ekiplerin kurumsal bağlılığını artırmada stratejik bir araç olarak sanal liderliği kullanmanın etkisini araştırmıştır. Birincil veriler, yabancı ticari bankalardaki sanal ekiplere dağıtılan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmadaki deneysel model, sanal liderlik boyutları (tasavvur et, meşgul et, harekete geçir, güçlendir, uygula ve esnek ol) ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Sonuç, yabancı ticari bankalardaki sanal ekiplerin örgütsel bağlılığını artırmada sanal liderliğin olumlu etki gösterdiğini işaret etmektedir. Ayrıca, sanal liderliğin 6 boyutu ile örgütsel bağlılık kavramı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Başka bir çalışmada (Chua, Y. P. ve Chua, Y. P., 2017), bir okulun oluşturduğu sanal öğrenme ortamının kullanıcıları arasındaki sanal liderlik uygulamaları araştırılmış ve okullarda sanal liderlik uygulamaları için bir model sunulmuştur. Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul yazılım uzmanları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İkinci olarak, modelin geçerliliği ve güvenilirliği, 320 okul yöneticisinin katıldığı nicel bir anket çalışmasıyla doğrulanmıştır. Sonuç olarak 8 temadan oluşan bir sanal liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Bu temalar; sanal liderlik kalitesi, hazırlık, uygulamalar, stratejiler, destek, kültür, ihtiyaçlar ve engellerdir.

CP ve Susanto ise (2019), sanal liderlik ile e-devlet uygulamasının başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Yazarlara göre, her hükümetin sahip olduğu sanal liderliğe bağlı olarak farklı bir e-devlet kalitesi vardır. Çalışma sonuçları, e-devlet uygulamasının başarısını etkileyebilecek 5 sanal liderlik bileşenini sunmaktadır. Bu öğeler, güçlü liderlik, liderlik vizyonu ve misyonu, bilgi teknolojisi ve strateji hedefleri, bağlılık (risk almak, ekip üyelerine güven sağlamak, sürdürülebilirlik vs.) ve liderlik fonksiyonlarıdır. Ayrıca, bu öğeler sanal liderliğin Endonezya'da e-devletin başarısı üzerindeki etkisini göstermek için örnek bir vaka olarak kullanılmıştır. Çalışma sonuçları, uygulayıcılara e-devlet uygulamasının başarısını artırmada yardımcı olabilecek öneriler de içermektedir.

Gurr' a göre (2004), sanal ortamlarda görev alan liderler; davranışsal karmaşıklıklarla başa çıkma, ekip üyeleriyle iletişim kurma, uygun bir sosyal iklim oluşturma ve ilgili teknoloji aracılığıyla kişiler arası becerileri aktarabilmeyi mümkün kılma gibi birçok görevden sorumlu olmaktadır. Bu noktada, formal ilişkilerden ziyade informal ilişkilerin ortaya çıktığına ve hatta bazı durumlarda resmi liderliğin grup performansına zarar verebileceğine işaret edilmiştir.

Başka bir araştırmaya göre (Tyran, K. L. ve Tyran, C. K., 2008), bir sanal lider, en iyi performansı gösterecek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip bireylere görevler atayarak ve ekibi görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için yapılandırarak ekibin etkinliğini ve verimliliğini büyük ölçüde artırabilir.

Ayrıca, liderler -görev odaklı davranışlara ek olarak- ekip üyelerini daha yüksek performans seviyelerine doğru motive etmeli, koçluk ve akıl hocalığı yapmalıdır.

Son olarak, Gazor (2012), ekip üyeleri arasında uygun iletişim ve güven ortamının, tutarlı bir başarı elde edebileceğini belirtmektedir. Uygun ekip liderliği stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması, yalnızca kurumsal üretkenliğin değerini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda sanal ekip üyelerinin güven kalitesi ve çalışma kültürü üzerinde de olumlu bir etki gösterecektir.

3.1.2.c. Sanal Liderlere Öneriler

Zigurs, çalışmasında (2003), sanal takım liderleri için faydalı olabilecek bazı öneriler sunmuştur. Örneğin; sanal lider, iyi uygulamaların geleneksel ekiplerden sanal ortamlara sorunsuz bir şekilde aktarılacağını varsaymak yerine örgüt üyelerine sanal ekiplere katılım konusunda eğitim vermeli ve takım arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi konusunda yardımcı olmalıdır.

Samartinho vd. (2014), sanal takımlarda liderlerin uyması gereken 3 altın kural sunmuştur. Buna göre, lider; etkili bir iletişim ortamı sağlamalı, güven ortamını inşa etmeli ve üyeler arasındaki sosyal ilişki düzeylerini ve bilginin oluşturulmasını/paylaşımını göz önünde bulundurarak koordinasyon yoluyla sanal takımın uyumunu ve entegrasyonunu sağlamalıdır.

Bir başka çalışmanın (Davis, 2004), konusu küresel sanal ekiplerdir. Zaman ve mekânın önemini yitirdiği bu tarz esnek bir yapıda liderler, küresel çalışmanın esnek doğasına uymak için sınırlarını genişletmelidir. Yazar, dünya çapında birçok yönetici ile gerçekleştirdiği röportajlardan faydalanarak sanal ekiplerin bazı özel liderlik ihtiyaçlarından söz etmiş ve sanal ekiplerin liderlik ihtiyaçlarını vurgulamak için Çin'deki en eski inanç sistemlerinden biri olan Taoizm'den alınan ilkeleri kullanmıştır. Çalışmada amaç, liderliğin uzaktan uygulanmasına yardımcı olabilecek Doğu'ya özgü bazı kavramları Batılı yöneticilerle paylaşmak ve liderlikle ilgili Doğu ve Batı düşüncelerini sentezlemektir.

Sanal ekip liderliği üzerine yapılan bir araştırma (Ziek ve Smulowitz, 2012), sanal ekipleri yönlendirmek için gereken becerileri tanımlamayı amaçlamaktadır. Çalışmada hem anket hem de gerçek katılımcı mesajlarının içerik analizine tabi tutulduğu karma bir yöntem kullanılmıştır. Sonuçlar, sanal çalışma gruplarında çoğu durumda birden fazla liderin ortaya çıktığını göstermektedir. Ayrıca, liderin ekip üyelerine soru sorma imkânını sağlaması, bilişsel ve yaratıcı yetenekleri değerlendirebilmesi ve vizyon belirleme yeterliliği gibi birçok faktörün takım etkinliğini artırdığını işaret etmiştir.

Küreselleşen dünyada teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgütlerin birçok fırsat ve zorlukla baş başa kaldığına değinen bir diğer yazar (Lilian, 2014), bu nedenle örgütlerin ve liderlik işlevlerinin yeniden tasarlandıklarını ifade etmiştir. Buna göre, geleneksel hiyerarşik yapılardan daha esnek olanlara doğru değişen örgüt yapıları, liderlerin işleri yeni yollarla yürütmelerini sağlamıştır. Yazara göre; sanal ekipler üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel başarının büyük ölçüde liderliğe bağlı olduğunu göstermektedir. Ancak, ne tür liderlerin ve daha spesifik olarak hangi liderlik becerilerinin, davranışlarının veya uygulamalarının sanal ekiplere katkıda bulunduğu konusu belirsizliğini korumaktadır. Çalışma, bu soruları yanıtlamayı amaçlamıştır.

3.2. Sanal ve Geleneksel Çalışma Tarzlarını Çeşitli Açılardan Karşılaştıran Çalışmalar

Çözümlenen çalışmaların büyük bir bölümü (21 çalışma), sanal ve geleneksel örgüt yapılarını karşılaştırmış (10 çalışma) ve bu örgüt yapılarının liderlik işlevleri yönünden ne şekilde farklılaştığını (11 çalışma) incelemiştir. Bu nedenle bu tema da 2 ana kategoriye ayrılmaktadır. Öncelikle bu iki farklı örgüt yapısının zamansal, mekânsal ve iletişimsel açıdan farklılıklarını ele alan çalışmalara bakalım.

3.2.1. Zamansal, Mekânsal ve İletişimsel Farklılığın Sonuçlarına Odaklanan Çalışmalar

3.2.1.a. Zaman

Bir araştırmada (Lee-Kelley ve Sankey, 2008), küresel bir bankacılık şirketinde yürütölen iki farklı bilgi teknolojisi projesi incelenmiştir. Bulgulara göre, zaman dilimi ve kültürel farklılıklar gibi faktörlerin ekip iletişimini etkilediğini göstermiştir. Yönetim gündemi ve liderlik tarzı, gereksinimlerin ortaya çıkması, süreçlerdeki asimetri ve belirsiz roller ve sorumluluklar gibi daha "geleneksel" konuların da bu süreçte etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yazarlar, çalışanların sanal ekip çalışmasına alışıkça beklenen zorlukların çoğunun azaldığını ve sanal olarak çalışmanın ekonomik ve operasyonel anlamda avantajlar sunduğunu belirtmiştir.

Bir başka yazara (Berry, 2011) göre, bilgisayar aracılı iletişim, geleneksel yüz yüze iletişimden birçok yönden farklıdır. Buna göre, belki de en önemli konu, iletişimin genellikle eş zamanlı yerine eş zamansız olmasıdır. Buna göre; iletişimin zamansal bağımsızlığı, çalışma kalıplarını, karar vermeyi ve işle ilgili anlayışları ve işe dâhil olan bireyler arasındaki ilişkileri değiştirmektedir. Sonuç olarak, sanal ekipleri yönetmek yüz yüze ekipleri yönetmekten farklı ve daha karmaşıktır. Ancak, sanal ekipler hâlâ geleneksel ekiplerde bulunan özelliklerin ve dinamiklerin çoğunu paylaşan bireylerden oluşan gruplardır.

3.2.1.b. Mekân

Alnuaimi vd.'ne göre (2010), takım üretkenliğini engelleyen bir sorun olarak sosyal kaytarma, teknoloji destekli ortamlarda yüz yüze ortamlardan daha fazla öne çıkmaktadır. Yani, teknoloji destekli bir ortamın özellikleri, sosyal kaytarmayı daha kolay bir davranış hâline getirmektedir. Ekip büyüklüğü ve dağılımı, teknoloji destekli ekip ortamlarında sosyal aylaklığın iki ana nedeni olarak açıklanmıştır. Araştırmada, grup sistemleri yazılımı kullanarak bir beyin fırtınası görevi gerçekleştiren 32 takımdan toplamda 140 öğrenciyi içeren bir laboratuvar çalışması gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, sorumluluğun dağılımının, dolayısıyla takım büyüklüğünün sosyal kaytarma üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Bir başka araştırmada (Andres, 2002), ekip üretkenliği açısından yüz yüze ortamın sanal ortama (videokonferans) nazaran daha başarılı olduğu saptanmıştır. Sonuçlar, yöneticilerin, sanal proje ekibi üyeleri tarafından işbirlikçi problem çözmeye videokonferans teknolojisini kullanırken daha sorunsuz bilgi alışverişini teşvik etmek ve güven aşılama için yenilikçi yollar bulmaları gerektiğini göstermiştir. Yüz yüze toplantıların üstünlüğüne rağmen, videokonferans kullanımı, seyahat süresi ve maliyet konularında avantajlar sağlamaktadır.

Hambley, O'Neill ve Kline (2007), iletişim medyasının ekip etkileşim stilleri ve sonuçları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmada (a) yüz yüze, (b) masaüstü videokonferans veya (c) metin tabanlı sohbet gibi farklı iletişim yöntemlerini kullanan 3 farklı takım oluşturulmuş ve söz konusu iletişim yöntemlerinin takımlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgulara göre, yüz yüze iletişim diğer iki yöntemle nazaran daha başarılı sonuçları getirmiştir. Önemli derecede olmasa da videokonferans yöntemi mesajla iletişime göre daha başarılı olmuştur. Uyum açısından ise yine yüz yüze iletişim diğer yöntemlere göre daha başarılı sonuçlar getirmiştir.

Pithon vd. ise (2006), sanal ve yüz yüze çalışan iki grubu incelemiş, yüz yüze çalışan grubun üretkenlik ve iletişim konularında daha başarılı olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre; iletişim teknolojileri, bilgi alışverişini ve bilgi yönetimini kolaylaştırabilmesine ve grubun tüm faaliyetlerini kontrollü ve uyumlu bir şekilde ortak bir hedefte tutmasına rağmen yüz yüze iletişimin sağladığı güven ve dostluk ortamını sunamamaktadır.

Son olarak, O'Neill vd. tarafından (2016), karar verme konusunda 65 ekip üzerinde deneysel araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze ekipler tüm karar davranışlarında sanal ekiplere göre daha

başarılı görülmüştür. Bu araştırma, sanal takımların genellikle yüz yüze ekiplerden daha kötü deneyimlere sahip olduğunu bildiren mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, sanal takımlar, potansiyel bazı avantajlarına rağmen, anlık mesajlaşma yoluyla karmaşık karar verme işlemlerini yürütmek için çok da başarılı bulunmamıştır.

3.2.1.c. İletişim

Potter ve Balthazard'a göre (2002), grubun etkileşim tarzı, grup üyeleri arasında bilgi alışverişini kolaylaştırarak veya engelleyerek iletişimi ve dolayısıyla ekip performansını etkilemektedir. Geleneksel ekiplerin etkileşim tarzı yüz yüze olduğundan çoğu defa daha güvenilir olarak kabul edilmektedir. Çalışmada, buradan yola çıkılarak, sanal ekiplerin etkileşim stillerinin takım performansı üzerinde geleneksel ekiplerde olduğu gibi aynı etkilere sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular, sanal takım gruplarının daha az sıklıkla iletişim kurabilseler de bu durumu çeşitli şekillerde telafi edebildiklerini göstermektedir. Ayrıca, sanal iletişim ortamı, ekip üyelerinin takım çalışmasına girdilerinin nesnel ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi için yüz yüze iletişimden daha üstün bile olabilir.

Başka bir çalışmada (Reed ve Knight, 2010), 150'den fazla bilgi teknolojisi uzmanının dâhil edildiği deneysel bir çalışma yapılmıştır. Geleneksel proje takımları ve sanal proje takımlarında iletişim konusundaki farklılıkları açığa çıkarmak amaçlanmıştır. Yazarlar, sanal ortamlarda örtük veya gayriresmî bilgi aktarımının azaldığına dikkat çekmişlerdir. Bu durumu önlemek için yetersiz bilgi aktarımı olasılığının sanal proje risk yönetimi planlarına dâhil edilmesi ve bu tür projelerde, geleneksel olarak zımnen paylaşılan bilginin elektronik yollarla açıkça paylaşılabilir olması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Son olarak (Xiao vd., 2008), bir sağlık merkezinde ekip içi iletişim konusunda bir saha araştırması gerçekleştirmişlerdir. Takım liderinin astlarla aynı ortamda ya da sanal olarak faaliyet göstermesi arasındaki farklar ortaya konulmak istenmiştir. İlk olarak, çalışmaya katılan ekip üyeleriyle nitel görüşmeler yapılmış (33 kişi); daha sonra, çeşitli koşullar altında yapılan ekip iletişimine ilişkin nicel analizler sunulmuştur. Bu koşullar şu şekildedir; (a) ekip lideri uzakta ya da ekiple birlikte olduğunda; (b) ekibin görev aciliyeti düşük ya da yüksek olduğunda; ve (c) ekip üyelerinin ekip olarak az ya da çok ortak deneyime sahip olduğu durumlarda.

Bir sonraki kısımda iki örgüt yapısının liderlik işlevleri açısından ne şekilde farklılaştığı incelenmiştir.

3.2.2. Liderlik İşlevleri Açısından Farklılıklara Odaklanan Çalışmalar

Bir çalışmaya göre (Mohammad, 2009); sanal liderliğin ayırt edici özelliği, lider ve takipçileri arasındaki yeni arayüzdür. Buna göre, geleneksel yüz yüze etkileşimin yerini sanal etkileşim almaktadır. Tabii, geleneksel liderler için gerekli görülen küresel liderlik özellikleri, sanal liderler için de aynı şekilde geçerlidir. Yazar, sanal liderlerin ne "teknoloji gurusu" ne de "iş sihirbazı" olduğunu, sadece teknolojiyi etkin kullanan liderler olduğunu ifade etmiştir.

Yine başka bir çalışmada (Hunsaker, P. L. ve Hunsaker, J. S., 2008), geleneksel ve sanal ekipler gözden geçirilmiş ve ardından sanal ekiplerdeki iki temel liderlik işlevi tanımlanmıştır. Bu iki işlev performans yönetimi ve ekip geliştirmedir. Yazarlara göre, çalışmada sunulan yönergeleri takip etmek ve geleneksel ve sanal liderlik arasındaki farkları anlamak, yöneticilerin etkili birer sanal ekip lideri olmalarını sağlayacaktır.

Liao'ya göre (2017), sanal ekipler içinde koordinasyon sağlamak, güven oluşturmak, ortak zihinsel modeller oluşturmak ve çatışmayı yönetmek, geleneksel ekip ortamında olduğundan daha fazla çaba gerektirmektedir. Makalede, sanal ekiplerde görev ve ilişki odaklı lider davranışlarının ekibin performansını nasıl etkilediğini açıklayan bir model sunulmuştur. Ayrıca, sanal liderlik işleyişindeki

“görev karmaşıklığı, karşılıklı görev bağımlılığı ve sanallık” gibi bağlamsal faktörlerin etkilerinin yanı sıra sanal ekip ve bireysel süreçler arasındaki çapraz düzey ilişkiler de tartışılmıştır.

Naktiyok (2006), sanal ve geleneksel liderlerin önem verdikleri liderlik özellikleri ve davranışlarını incelemiştir. 158 işletme lideri üzerinde yapılan araştırmada, sanal liderlerin; öz güven, yaratıcılık, empati, risk alma, esneklik, küresel düşünce, bilgi paylaşımı ve vizyon belirleme gibi çeşitli liderlik özelliklerine geleneksel liderlerden daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca, sanal liderlerin daha çok insan yönelimli, geleneksel işletme liderlerinin ise daha fazla iş yönelimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yine, bir araştırmada (Walvoord vd., 2008), etkili liderlik için; problem çözme, çatışma yönetimi, motivasyon, iletişim ve dinleme gibi ilişki becerilerinin gerektiğinden bahsedilmiş ve bu faktörlerin sanal örgütlerde farklı şekillerde işlediği dile getirilmiştir. Buna göre, örneğin, sanal ortamda iletişim A noktasından B noktasına olan basit bir bilgi aktarımı şeklinde değildir ve sanal ortam etkili iletişim için önemli zorluklar barındırmaktadır. Bu nedenle, sanal takımlarda bilginin çoklu yöntemlerle paylaşılması gerekir. Bir ebeveynin çocuğunu sevdiğini söylerken aynı anda sarılması, sesli ve dokunsal iletişimin bir arada görülmesinin güzel bir örneğidir. Benzer strateji, sanal ortamda takipçileri güçlendirerek başarıya ulaşmada geçerli bir ilke olarak kullanılabilir.

Lee ise (2009), sanal proje ekipleri için e-etik liderliği ve bunun geleneksel proje ekibi liderliğinden nasıl farklılaştığını araştırmıştır. Buna göre; sanal ekiplerde etik, geleneksel yüz yüze ekiplerden kısmen farklılaşmaktadır. Örneğin; sanal liderler, ahlaki ikilemleri ayırt etmeli, değerleri önceliklendirmeli, riskleri değerlendirmeli ve ekip üyelerinin mahremiyetini korumalıdır.

Bir başka çalışmaya (Kayworth ve Leidner, 2000) göre, değişen iş ortamının getirdiği yenilikler hem coğrafi hem de örgütsel sınırları kapsayan faaliyetleri koordine etme ihtiyacını hızlandırmış ve bu durum yeni nesil “bilgi işçisi”ni ortaya çıkarmıştır. Geleneksel yüz yüze ekipler, çoğu defa sanal bir ortamda faaliyet gösterme baskısı ile karşı karşıyadır. Makalenin temel varsayımı, yöneticilerin, sanal ekiplerin uygulanmasında karşılaştığı problem alanının geleneksel ekip ortamlarından çok daha çeşitli ve karmaşık olabileceğidir. Araştırma kısmı için, küresel sanal ekipleri incelemek amacıyla, her biri Avrupa, Meksika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan üç üniversiteden 5-7 üyeden oluşan 12 sanal ekip oluşturulmuş ve çalışma süreçleri incelenmiş ve sanal ekiplerin geleneksel ekiplerden farklılaştığı görülmüştür. Örneğin, sanal ekip liderleri ekip üyelerini motive etmekte zorlanmışlardır.

Keçeci ve Çelik'e göre (2021), son yıllarda hızla gelişmekte olan e-spor alanında bir liderlik süreci mevcuttur. Sanal liderlik, e-spor örgütlenmesi içerisinde takım koçluğu rolüne denk gelmektedir. Araştırmada, e-spor örgütlerinde liderlik sürecinin işleyişi ve gereklilikleri, geleneksel sporlardaki süreçler ile karşılaştırılmıştır. Bulgular, e-sporadaki liderlik sürecinin geleneksel sporlardaki liderlik süreci ile benzer özellikler taşıdığını işaret etmiştir. Bununla birlikte, e-sporunda liderliğin; dijital oyunlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi olma, siber becerilere sahip olma ve teknolojik gelişmeleri takip etme gibi birçok özgün niteliklerinin bulunduğu da belirtilmiştir.

Bishop vd,'ne göre (2010), küresel yöneticiler sanal ekiplere mesafe nedeniyle uzak kalmakta ve normalde çalışanlara yakın olarak elde edebilecekleri bilgiden mahrum kalmaktadırlar. Bu nedenle, sanal liderlerin ekip üyeleri ile olan iletişimlerini güçlendirecek iletişim araçlarının kullanılması elzemdir. Bu sayede söz konusu bilgi çarpıklığı azaltılabilecek ve daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulabilecektir.

Başka bir çalışma (Nauman, Khan ve Ehsan, 2010), değişen derecelerde sanallığa sahip projelerde etkin proje yönetiminin bir ölçüsü olarak yetkilendirme, liderlik tarzı ve müşteri hizmetleri ilişkisini konu edinmiştir. Sonuçlar, personel güçlendirme (empowerment) kavramının göreve duyulan ilgi ve insanlara ve müşteri hizmetlerine yönelik ilgi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve sanal

örgütlerde personel güçlendirme kavramının diğer örgüt tiplerine göre daha fazla görüldüğünü işaret etmiştir.

Son olarak, D'Souza ve Colarelli (2010), sanal örgütlerde ekip üyelerinin seçilmesi konusuna odaklanmışlardır. Yazarlar, fiziksel yakınlık ve görünürlük eksikliği nedeniyle sanal ekipler için seçim kararlarında görev becerilerinin en önemli unsur olacağını, yüz yüze ekip seçiminde ise kişisel özelliklerin daha önemli olacağını varsaymışlardır. 100 lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen deneysel araştırma, görev becerilerinin sanal ekipler için seçim kararları üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

3.3. Örgütleri Sanal Olarak Faaliyet Göstermeye Teşvik Eden Çalışmalar

Konu hakkında yürütülen araştırmaların sayısı 18'dir. Sanal takımların ve sanal liderliğin yayılımı, sanal liderliğin faydaları ve model önerileri gibi birçok konu hakkında çalışmalar yapılmıştır. Bu tema, 4 kategoriye ayrılmaktadır; Sanal takımların ve sanal liderliğin yayıldığından bahseden çalışmalar (3 çalışma), sanal çalışmanın faydalarına değinen çalışmalar (3 çalışma), örgütleri sanal çalışmaya yönlendiren çalışmalar (6 çalışma) ve model önerileri sunan çalışmalar (6 çalışma). Kategoriler ve konu ile ilgili araştırmalar aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Sanal Takımların ve Sanal Liderliğin Yayıldığından Bahseden Çalışmalar

Mobley (2004), sanal örgütlerin bilgi ve haberleşme alanlarındaki hızlı gelişimlere paralel olarak sayılarını hızla artırdıklarını ve geleneksel iş yapma biçimlerinin yavaş yavaş terk edildiğini ifade etmiştir. Yazar, sanal liderlik ve sanal örgüt konularını Çin ve Asya perspektifinden bakarak ele almıştır. Araştırmaya göre, Asya'da faaliyet gösteren uluslararası firmaların çoğu 1970'lerin sonuna kadar ortak girişim yoluyla faaliyet göstermekte iken, Çin ve Hindistan'ın yazılımında ilerlemesi sonucunda artık birçok firma uzaktan iş yapmaya başlamıştır.

Zaccaro ve Bader'e göre (2003), günümüzde liderler birbiriyle ilişkili iki önemli sorunla yüzleşmektedir. Bunlardan ilki, hızla gelişen küreselleşmenin örgütleri ve çevreyi önemli ölçüde etkilemesidir. Örgütlerin bölümleri ve alt birimleri, müşterileri, paydaşları ve tedarikçileri genellikle dünya çapında genişlemektedir. Bir diğer faktör, haberleşme teknolojilerindeki olağanüstü gelişimdir. Bu durum, farklı coğrafi bölgelere dağılmış meslektaşlar, iş arkadaşları, astlar ve patronlarla günlük etkileşimlerin daha sık olmasına vesile olmuştur.

Bir başka çalışma (Jarvenpaa ve Tanriverdi, 2003), yeni bir teknik yapı olarak "sanal bilgi ağı"nı konu edinmiştir. Günümüzde bilgi kaynaklarının artık fiziksel ya da finansal kaynaklardan çok daha önemli olduğunu dile getiren yazarlar, örgütlerdeki geleneksel ağaca benzer hiyerarşik yapıların artık bilginin işletmenin birimleri arasında daha iyi akışını sağlayan web temelli düz yapılara dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmeleri bu yapılara iten iki temel sebep vardır. Bunlar; iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve üretilen mal ve hizmetlerin giderek bilgi temelli olmasıdır. Ayrıca, sanal bilgi ağları her endüstride görülebilmeye rağmen bu yapılar genellikle teknoloji ve bilim tabanlı sektörlerde daha yaygın bir şekilde görülmektedir.

3.3.2. Sanal Çalışmanın Faydalarına Değinen Çalışmalar

DasGupta, (2011), çalışmasında, sanal örgütlerin ve sanal liderliğin bir dizi yeni fırsat sunduğunu ifade etmiştir. Bunlar; "çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerle anında iletişim kurma yeteneği", "yeteneği nerede olursa olsun kullanma yeteneği", "daha iyi çok işlevli ekipler kurarak kurumsal performansı artırma ve müşteri memnuniyetini artırma", "maliyetleri düşürme" ve "daha iyi bir bilgi yönetimi"dir.

Belitski ve Liversage ise (2019), gelişmekte olan ekonomilerdeki KOBİ'ler için bir sanal liderlik çerçevesi geliştirmeye odaklanmışlardır. Bu doğrultuda, Güney Afrika'nın Johannesburg şehrinde 2.240

firmadan oluşan bir havuzdan seçilen başarılı KOBİ'lerden 11'i ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma, KOBİ'lerin performansını geliştirmek için sanal liderliği etkili bir şekilde nasıl geliştirebilecekleri konusunda beş temel bulgu sunmuştur. Buna göre;

- Bilişim ve iletişim teknolojileri ile ilgili işletmelerde dijital teknolojinin benimsenmesi daha yüksektir.
- Dijital teknolojiler satışları artırmaktadır.
- Dijital teknolojiler bir geri bildirim aracı görevi görmektedir.
- Dijital teknolojiler müşterilerle bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır.
- Sanal liderlik insan kaynakları yönetimini kolaylaştırmaktadır.

Wolor vd. (2020) ise, Endonezya, Cakarta'daki Honda motosiklet bayilerinden 200 çalışana anket uygulanan bir araştırmayı yürütmüşlerdir. Sonuçlar, e-egitim, sanal liderlik ve iş-yaşam dengesinin iş motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bir diğer sonuç, e-egitim, sanal liderlik, iş-yaşam dengesi ve iş motivasyonunun çalışanların performansı üzerinde olumlu etki gösterdiğidir. Bulgular, şirketlerin özellikle COVID-19 salgını sırasında çevrim içi araçları kullanarak çalışanlarını motive etmek ve optimum çalışan performansını sürdürmek için e-egitim, sanal liderlik ve iş-yaşam dengesi faktörlerine dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir.

3.3.3. Örgütleri Sanal Çalışmaya Yönlendiren Çalışmalar

Shriberg'e göre (2009), sanal liderlik artık sadece küresel alanda faaliyet gösteren işletmelerin uyguladığı bir liderlik türü olmaktan çıkmıştır. Yakın zamanda bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler artık her seviyede işletmeyi sanal örgütler kurmaya ve dijital alanda faaliyet göstermeye zorlamaktadır. İşletmeler başarıyı yakalamak için, bu durumu göz önünde bulundurarak teknik ve beşeri kaynaklarını sanal alandaki gelişmelere göre uyarlamalıdır.

Mihardjo ve Sasmoko'ya göre (2019); yerleşik şirketler, yeni girenlerin sunduğu yeni ve çekici iş modelleri nedeniyle işlerini sürdürmekte zorlanmaktadır. Yerleşik firmaların, iş modelinde yeni yetenekler geliştirerek mevcut işlerini dijital iş ortamına dönüştürmeleri gerekmektedir. Yerleşik firmalar, iş modelinde yenilik geliştirme konusunda, mevcut eski iş ve rutin süreçler nedeniyle zorluklar yaşamaktadır. Bu durumu aşmak için de güçlü bir kültür ve sanal lider vizyonu gereklidir. Çalışmada, 88 kıdemli lider katılımcı üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bulgular; sanal liderliğin, ortak oluşturma stratejisi aracılığıyla iş modeli inovasyonu geliştirmeyi dolaylı olarak etkilediğini göstermiştir.

Yuting vd.'nin çalışması da (2022), derleme özelliğinde olup; öğrenmede teknoloji kullanımı ve sanal öğrenme için liderlik konuları analiz edilmiştir. Bulgular, eğitim alanındaki sanal liderlik araştırmaları ve pratikte sanal liderlik özelliklerinin gelişimi konularında yürütülen deneysel ve teorik makalelerdeki çeşitli görüşleri sunmaktadır. Araştırmacılar, gelecekte daha fazla sanal liderlik çalışması gerektiren teknoloji destekli bir öğrenme ortamı sağlamak için modern yükseköğretimdeki liderlerin yeterli teknolojik bilgiye, e becerilere ve sanal liderlik uygulamalarına sahip olmaları gerektiği sonucuna varmışlardır.

Tabii, birçok çalışmada örgütler sanal çalışmaya yönlendirilirken diğer yandan başarı için geleneksel çalışma yöntemlerinin de göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmiştir. Örneğin; Avolio ve Kahai (2003), iletişim teknolojilerindeki gelişmelere rağmen bazı temel liderlik faktörlerinin aynı kalacağından bahsetmiş ve sanal liderlere geleneksel liderlik ve yeni tarz liderlik arasında bir denge kurmalarını tavsiye etmişlerdir.

Bununla birlikte sanal çalışma usullerinin örgütler tarafından hâlâ tam olarak anlaşılmadığını ve uygun bir biçimde uygulanmadığını dile getiren araştırmalar da mevcuttur. Örneğin; Savolainen (2014), Finlandiya'daki beş büyük kuruluşun liderlerle görüşerek bir vaka çalışması yapmıştır. Bulgular, sanal

liderlerin değişen çalışma bağlamının henüz iyi tanınmadığını ve araştırmaya dâhil olan örgütlerdeki denetçiler ve yöneticiler tarafından yeterince anlaşılmadığını işaret etmiştir.

Yine, sanal liderliğin zorluklarını ve fırsatlarını araştıran bir çalışmaya göre (Mustajab vd., 2020), COVID-19 pandemisi birçok kurumu şaşırtmış ve kurumların çalışma kültürünü değiştirmiştir. Çalışmanın odak noktası Endonezya'daki eğitim kuruluşları ile KOBİ'lere yöneliktir. Bulgular, birçok örgütün bu durumla yüzleşmeye hazır olmadığını göstermiştir.

3.3.4. Model Önerileri Sunan Çalışmalar

Bir çalışmaya göre (Li vd., 2016), KOBİ liderlerinin karşılaştığı kritik bir zorluk, dijital teknolojilerin sunduğu potansiyelden tam olarak yararlanmak için iş stratejilerini dijital teknolojiyle bütünleştirememeleridir. Bu doğrultuda, bir sanal liderlik modeli geliştirilmiştir. Araştırmada, 42 başarılı Avrupalı KOBİ lideriyle görüşülerek derinlemesine bir deneysel çalışma yapılmıştır. Başarılı KOBİ'lerin deneyimlerine dayalı olarak 6 ana KOBİ sanal liderlik niteliği tanımlanmıştır. Bunlar; çeviklik, mimari bakış (beşeri sermaye yönetimi, stratejik ortaklık vs.), dijital girişimcilik, hibrit beceri geliştirme, değer oluşturucu olma ve değer koruyucu olmadır.

Başka bir çalışmada (Karpova, Correia ve Baran, 2009), küresel sanal ekiplerde ortaya çıkan karmaşık problemleri çözmek için örgütlerin teknolojiyi neden ve nasıl kullandıklarına dair açıklamalar sunmaktadır. Çalışmada ayrıca, bir teknoloji uygulaması modeli önerilmiştir. Yazarlara göre, model, küresel ekiplerin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve sanal işbirliğinin üniversite müfredatına daha fazla entegrasyonunu kolaylaştırmak için kullanılabilir.

Akram ve Khan (2020), Avustralya'da ortaokullarda uygulanan bir eğitim programı olan Öğrenme Yönetim Sistemi (ÖYS) kullanımında sanal liderliğin rolünü araştırmıştır. ÖYS, okul etkinliğini artırmak için 50'den fazla özel okulda uygulanmaktadır. Araştırmada 10 kişi (müdür, koordinatör ve ÖYS müfettişi ve öğretmenleri) ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları, ÖYS programının okul müdürlerine örgütlerini yönetmede kapsamlı destek sağladığını göstermektedir. Yazarlar, sanal liderliği geliştirmek için eğitim kuruluşlarına bu tarz güncel öğretim programlarının kullanımının yaygınlaştırılmasını önermişlerdir.

Miller, Alzrooni ve Campbell ise (2010), 4 üniversite takımı arasındaki disiplinler arası bir işbirliği örneğini sanal çevre açısından ele almıştır. "İşbirlikçi çevrim içi inovasyon ağları" olarak adlandırılan bu girişim, öğrencilerin çeşitli projeler aracılığıyla dinamik sosyal ağ analiz araçlarını nasıl kullanacaklarını deneysel olarak öğrenmelerini sağlamak için tasarlanmıştır. Disiplinler arası işbirliği, ekip üyelerinin hızlı ve açık bir biçimde iletişim kurmasını gerektirmekte ve çoğu defa karmaşık bir ortam oluşturmaktadır. Çalışmada, söz konusu karmaşık süreçler incelenmiş ve gelecekteki işbirliği projeleri için genel bir çerçeve önerilmiştir.

Bir başka çalışmada (Carreño, 2014), öğretimin geleceğinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim ortamlarında kullanımı, öğretmenlerin yeni işlevleri ve rolleri açısından incelenmiştir. Sanal ortamda eğitimler, lider ve dağıtılmış liderlik ile ilgili bu yeni çalışma biçiminin anlaşılması için teorik bir çerçeve geliştirilmiş; ayrıca örgütlerde sanal liderliği neyin oluşturduğunu anlayabilmek adına literatür gözden geçirilmiştir. Son olarak, farklı sanal ekip türlerini karakterize etmek için oluşturulan bir tipolojinin boyutları tanımlanmıştır.

Son olarak, Banerjee ve Chau (2004), çalışmalarında e-devlet uygulamaları ve sanal liderlik kavramı ilişkisini konu edinmiştir. Çalışma, gelişmekte olan ülkelerde e-devlet uygulamalarını analiz etmek için bir değerlendirme çerçevesi önermiş ve bu konuda birkaç seçilmiş gelişmekte olan ülke çözümlenmiştir. Sonuçlar; Bangladeş, Hindistan, Etiyopya, Kenya, Peru ve Şili gibi gelişmekte olan ülkelerin bu konudaki hizmetlerinin kalitesi ve kapsamının ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık gösterdiğini işaret etmiştir. Gelişmekte olan ülkelerdeki mevcut kaynaklar, siyasi liderlik, ekonomik

kapasite ve sivil toplumun karakteri gibi ülkeye has faktörlerin e-devlet politikasının kapsamını ve genişliğini derinden etkilediği ifade edilmiştir.

3.4. Sanal Liderlik ve Sanal Takımlar Konularında Yürütülen Teorik Çalışmalar

Sanal liderlik ve sanal takımlar konusunda çözümlenen çalışmaların bir kısmı ise (15 çalışma) teori geliştirmeye ve konu hakkında çalışma önerileri sunmaya çalışmıştır. Bu tema 2 kategoriden oluşmaktadır. Bunlar; teori geliştirmeye yönelik çalışmalar (9 çalışma) ve sanal liderlik çalışmaları konusunda öneriler sunan çalışmalardır (6 çalışma). Öncelikle teori geliştirmeye odaklanan çalışmaları inceleyelim.

3.4.1. Teori Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar

Teori geliştirmeye yönelik çalışmalar; genel teorik araştırmalar, sanallık derecesini araştıran çalışmalar ve sanal ekipleri sınıflandıran çalışmalar olmak üzere 3'e ayrılmaktadır.

3.4.1.a. Genel Teorik Araştırmalar

Avolio, Kahai ve Dodge (2000), sanal liderlik kavramını kullanan ilk makalelerden birine imza atmışlardır. Çalışmada, örgütlerde sanal liderliği neyin oluşturduğuna dair geniş bir anlayış oluşturmak için ilgili literatür gözden geçirilmiş ve sanal liderlik, ileri bilgi teknolojilerinin etki ettiği sosyal bir tepki süreci olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, teknolojinin ve liderlik süreçlerinin birbirlerini nasıl etkilediği irdelenmiştir. Buna göre, liderlik de dâhil olmak üzere örgüt yapıları, ileri bilgi teknolojileri ile etkileşimleri sonucu dönüşüme uğrayabilir. Dolayısıyla teknoloji, örgütlerdeki sosyal dönüşümün ve liderlik sisteminin bir parçası hâline gelebilir.

Bansal ise çalışmasında (2008) şu sorulara cevap aramıştır; "Etkileşimlerin artık bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleştirildiği örgütlerde liderler ve takipçiler bu durumdan nasıl etkilenmektedir?", "Bu yeni ortamda çalışacak liderler nasıl geliştirilmelidir?", "Teknoloji; güven, motivasyon, bağlılık ve performans düzeylerini nasıl etkilemektedir?" Bu sorulara; motivasyon, güven, bağlılık, örgüt kültürü ve performans kavramları ölçüt alınarak cevaplar bulmaya çalışılmıştır.

Banks vd. de (2022), sanal liderliği "kim, ne, ne zaman, nerede ve neden" gibi sorular etrafında açıklamaya çalışmış ve günümüzde sanal liderliğin önemine değinmişlerdir. Çalışmada ayrıca şu sorulara cevap aranmıştır; "Dijital liderlikte sosyal medyanın ve diğer resmi olmayan bağlamların rolü nedir?", "Geleneksel liderlik modelleri sanal bağlamlarda ne şekilde açıklanabilir?", "Hesaplamalı modelleme konusu, liderlik araştırmalarını hangi yollarla ilerletebilir?", "Teknolojiler (örneğin makine öğrenimi) liderlik kavramını nasıl geliştirebilir?", "Teknolojik yenilikler liderlik eğitimini ve gelişimini ne ölçüde ilerletebilir?"

3.4.1.b. Sanallık Derecesi

Hertel, Geister ve Konradt' a göre (2005), sanal ekiplerin geleneksel ekiplerden niteliksel olarak farklı olduğunu düşünmek yerine, ekiplerin "sanallık" derecesi, boyutsal bir nitelik olarak anlaşılmalıdır. Ayrıca, farklı sanallık düzeylerini ve bunların çalışma süreçleri üzerindeki etkilerini araştıran daha sistematik araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Son olarak, sanal örgütlerde yönetimin yaşam döngüsü açısından 5 evrede gerçekleştiği açıklanmıştır. Bunlar; hazırlık, başlatma, performans yönetimi, ekip geliştirme ve dağıtma aşamalarıdır.

Urfa ve Can (2021) ise, "sanal mesafe" kavramı üzerinde durmuştur. Yapılan araştırmalar, çalışanların sanal mesafe algısını etkileyebilecek faktörleri; coğrafi mesafe, zamansal mesafe, ilişkisel mesafe, kültürel mesafe, sosyal mesafe, görevlerin karşılıklı bağımlılığı, ilişki geçmişi, yüz yüze etkileşim, takım büyüklüğü, çoklu görev ve teknik beceriler şeklinde sıralamıştır. Yazarlara göre, bu

faktörleri doğru bir şekilde ele alan işletmeler, sanal mesafeden kaynaklanan problemleri minimum seviyeye indirebilecektir.

Sanallık derecesi konusunda bir diğer çalışmaya göre (Hart ve Mcleod, 2003), sanal örgütün oluşması için örgütlerdeki bireylerin birbirlerini ayda bir defadan az görmeleri ve grup toplantılarını yürütmek için birincil ortam olarak sanal iletişim teknolojilerini kullanmaları gerekmektedir.

Son olarak, Antonakis ve Atwater'e göre (2002), lider ve mesafe ilişkisi bir dizi liderlik teorisinde konu edinilmiştir. Fakat birkaç istisna dışında, bir liderin meşrulaştırılmasında mesafenin nasıl rol oynadığı ve liderlik davranışlarını nasıl etkilediği açıkça tanımlanmamış veya tartışılmamıştır. Çalışmada, liderlik etkileme sürecinin dinamiklerini çözmenin ayrılmaz bir parçasının bir "lider - takipçi mesafesi" anlayışı olduğu öne sürülmüştür. Mesafe üç bağımsız boyut açısından sunulmuştur: liderin takipçileriyle olan fiziksel mesafesi, algılanan sosyal mesafe ve algılanan görev etkileşim sıklığı.

3.4.1.c. Sanal Ekipleri Sınıflandırma

Bir diğer çalışma konusu sanal ekiplerin sınıflandırılmasıdır. Örneğin, Bell ve Kozlowski'ye göre (2002), sanal ekipler; (a) zamansal dağılımları, (b) sınır yayılımı, (c) yaşam döngüsü ve (d) rolleri açısından birbirlerinden ayrılabilirler. Ayrıca, sanal takımın nitelikleri, görevlerin karmaşıklığına göre belirlenir. Örneğin, daha az karmaşık görevler; sanal ekiplerin geçirgen sınırlara, kısa yaşam döngülerine ve üyeleri için çoklu, değişken rollere sahip olmasını sağlamaktadır. Daha karmaşık görevler ise, genellikle, gerçek zamanlı olarak çalışan ve daha az geçirgen sınırlara, sürekli yaşam döngülerine ve tekil rollere sahip sanal ekipleri gerektirmektedir.

Bu konuda bir başka sınıflandırmaya göre (Cascio ve Shurygailo, 2003), yer ve yönetici kavramları baz alındığında 4 çeşit sanal takım biçimi olduğu ifade edilmiştir. Bunlar teleworkers, matrixed teleworkers, remote team ve matrixed remote team kavramlarıdır.

Sonraki kısımda, sanal liderlik ve sanal takımlar çalışmaları konusunda önerilerde bulunan çalışmalar sunulmuştur.

3.4.2. Sanal Liderlik Çalışmaları Konusunda Öneriler Sunan Çalışmalar

Kuruluşların sanal ekipleri yaygın bir şekilde benimsemeye devam ettiğini belirten Dulebohn ve Hoch (2017), bu durumun sanal ekipler üzerine teori ve araştırmaları geride bıraktığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, kuruluşlar tarafından sanal ekip kullanımındaki müthiş artış ve sanal ekiplerin doğasında bulunan zorluklar; sanal ekipleri tasarlama, yapılandırma ve yönetme konusunda kuruluşları bilgilendirmek için teori ve araştırmaya duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

Bir başka çalışmada (Liu vd., 2018), sanal liderlik kavramının geniş bir şekilde tanımlanmış olmasına karşın yeteri kadar ilerleme kaydetmediği ileri sürülmüştür. Bu nedenle yazarlar, sanal liderlik alanının aşağıdaki şekilde 4 araştırma alanına bölünmesini tavsiye etmiştir.

- Bazı liderler, sanal iletişimi kişisel kullanımları için neden ve nasıl daha kolay benimsiyor?
- Bazı liderler, sanal iletişimi kişisel olarak neden ve nasıl daha etkili kullanıyor?
- Bazı liderler, kuruluşları için yeni iletişim sistemlerini neden ve nasıl daha kolay benimsiyor?
- Bazı liderler, bilgi oluşturma, karar verme ve üretkenlik için kurumsal düzeyde yeni ileri teknolojileri neden ve nasıl daha etkin bir şekilde bütünleştirebiliyor (veya kurumsal düzeyde kullanabiliyor)?

Oh ve Chua (2018) ise, ağırlıklı olarak sanal liderlik, lider sanal ekipler, okul bilgi iletişim teknolojileri liderliği ve hem eğitim hem de eğitim dışı ortamlarda sanal liderler gibi konular hakkında toplam 45 çalışmayı inceledikleri araştırmalarında sanal liderlik üzerine yapılan deneysel çalışmaların sayısının az olduğunu belirterek bu alanda daha fazla çalışma yapılmasını önermişlerdir.

Dijital teknolojilerin, ekip çalışmaları üzerindeki önemli etkisinden söz eden Larson ve DeChurch (2020) ise, kavramsal olarak zengin ve çok disiplinli olmasına rağmen, teknoloji üzerine gelişen çalışmaların çoğunun liderlik literatürüne tam olarak bütünleştirilemediğini ileri sürmüşlerdir. Bu boşluğu doldurmak için, liderlik ve teknoloji üzerine mevcut çalışmaları organize ederek 4 ana perspektif belirlenmiştir. Bunlar; (1) bağlam olarak teknoloji, (2) sosyomateryal olarak teknoloji, (3) oluşturma ortamı olarak teknoloji ve (4) takım arkadaşı olarak teknolojidir. Buna göre, her teknoloji perspektifi, teknolojilerin ekipleri nasıl etkilediği ve ekip liderliği ihtiyaçları hakkında varsayımlarda bulunmaktadır.

Bir başka çalışmada (Avolio vd., 2014), sanal liderlik üzerine oluşturulan teori, araştırma ve uygulama alanlarının liderliğin işleyişi üzerindeki etkilerine göre son dönemde nasıl geliştiği incelenmiştir. Yazarlar; sanal liderlik hakkında öğrendiklerimizi, nelerin öğrenilmesi gerektiğini ve önümüzdeki on yıl ve ötesinde sanal liderlik gündemini yönlendirebilecek ortaya çıkan yeni konuları nelerin oluşturabileceğini incelemişlerdir. Ayrıca, sanal liderlik konusunda ileriki zamanlarda gerçekleştirilecek çalışmalar için de bazı öneriler sunulmuştur.

Avolio, Walumbwa ve Weber (2009), sanal liderlik ve uygulamaları konusunda bazı soruların birçok çalışmada tartışıldığını dile getirmişlerdir. Örneğin; “Teknoloji, liderlik stillerini ve performansı ileriki süreçlerde nasıl etkileyecektir?”, “Sanal örgütlerde güven ve şeffaflık gibi faktörler nasıl sağlanacaktır?”, “Sanal çalışma, örgütlerde iletişimin niceliğini ve niteliğini ne şekilde etkileyecektir?”

3.5. Sanal Takımlarda Karşılaşılan Zorluklara Odaklanan Çalışmalar

Son olarak; sanal liderlik ve sanal takımlar konusunda çözümlenen çalışmaların 12’si sanal takımlarda karşılaşılan zorluklar konusundadır. Bu tema 2 kategoriden oluşmaktadır. Bunlar; zamansal, mekânsal ve kültürel farklılıklar (6 çalışma) ve sanal liderlerin karşılaştığı diğer sorunlardır (6 çalışma). İlk olarak zamansal, mekânsal ve kültürel farklılıklar konusundaki çalışmalar açıklanmıştır.

3.5.1. Zamansal, Mekânsal, Kültürel Farklılıklara Değinen Çalışmalar

Munkvold ve Zigurs ‘a göre (2007), sanal ekipler genellikle zaman kısıtı olan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır. Bu ekipler çoğu defa, projeye hızlı bir biçimde başlama ve anında performans gösterme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadır. Araştırmada, biri Norveç’te, diğeri Amerika Birleşik Devletleri’nde olmak üzere 2 üniversitedeki lisansüstü öğrencilerden oluşturulan sanal ekiplerle ilgili 2 haftalık bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, zaman baskısı altında çalışan sanal ekipler incelenmiş ve bu tür ortamlarda sanal ekiplerin karşılaştığı zorlukların ancak ekibin etkinliklerini birden çok boyutta geliştirmesiyle aşılabileceği öne sürülmüştür.

Cummings (2011) ise, sanal ekiplerde coğrafyanın önemli etkisine vurgu yapmıştır. Yazara göre, sanal bir ekibin üyeleri her yerde çalışabilse de sanallık, coğrafyanın rolünü sona erdirmez. Coğrafi uzaklık ve çakışan çalışma saatlerinin olmaması, bir ekip üzerinde büyük koordinasyon yükleri oluşturmaktadır. Bu nedenle, örneğin, New York’tan üyeler, Buenos Aires’ten üyelerle çalışmayı Tokyo’dan üyelerle çalışmaktan daha kolay bulmaktadır.

Coğrafyanın önemine vurgu yapan bir başka araştırmada (Holland, Malvey ve Fottler, 2009), sağlık alanında faaliyet gösteren örgütler açısından sanal liderlik kavramı incelenmiştir. Yazarlara göre, sağlık hizmetleri kuruluşları genişledikçe ve küresel pazarlara açıldıkça, coğrafi olarak dağınık bireylere liderlik etmenin zorluğu da dâhil olmak üzere birçok liderlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Buna göre sanal ekipler; çalışan izolasyonu, kafa karışıklığı, dil engelleri, kültürel farklılıklar ve teknolojik bozulmalar gibi birçok problemle yüzleşmektedir. Çalışmada bu durumun üstesinden gelebilmek için bazı yönergeler sunulmuştur.

Bazı yazarlara (Kankanhalli vd., 2006) göre, küresel sanal takımlarda üyelerin kültürel, coğrafi ve zaman sınırları içinde çalışmaları nedeniyle çok fazla çatışma potansiyeli vardır. Çalışma, çatışmaların öncüllerini ve çatışmaların ekip performansını hangi durumlarda etkilediğini incelemektedir. Görüşmeler, gözlemler, iletişim günlükleri ve belgeler kullanılarak kişiler arası çatışmanın öncülleri ve etkileri hakkında öneriler geliştirilmiştir. Örneğin; küresel sanal takımlar içinde, kültürel çeşitlilik birçok defa hem görev hem de ilişki çatışmasına katkıda bulunurken, işlevsel çeşitlilik görev çatışmasına neden olabilmektedir.

Kültürel farklılıklara odaklanan bir diğer çalışmada (Gallego, Ortiz-Marcos ve Ruiz, 2021), sanal ekiplerle çalışırken proje planlaması sırasındaki temel zorluklardan bahsedilmiştir. Yazarlara göre, sanal ekipler maliyet, insan kaynakları, risk ve iletişim gibi konuların yanında entegrasyon ve kapsam planlaması gibi faktörleri de dikkate almalıdır. Çalışma, ayrıca, sanal ekiplerin gizli veya bilinmeyen etkilerini göstermek için önemli bir metodolojik katkı sağlamaktadır. Yapılan analizler, iletişim ve insan kaynakları yönetiminin kültürel farklılıklardan büyük ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Nunamaker vd. de (2009), sanal üyelerin birbirinden farklı iş süreçleri ve teknolojilerle çalışmasının takımın başarısı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu konuda yürüttükleri bir araştırmada, çalışanların yaklaşık yarısının iş süreçleri ve işbirliği teknolojileri konusunda kendilerinden farklı olan ekip üyeleriyle çalıştıklarını göstermiştir. Bu da sanal ekiplerin başarısını etkileyen olumsuz faktörlerden biridir.

Aşağıda, son olarak, liderlerin karşılaştığı diğer sorunları temel alan çalışmalar sunulmuştur.

3.5.2. Liderlerin Karşılaştığı Diğer Sorunlardan Bahseden Çalışmalar

Mehtab vd.'ne göre (2017), sanal çalışma ortamlarının ele alınması gereken birçok sorunu ve zorluğu vardır. Bu modern çalışma ortamının en büyük zorluklarından biri ise sanal liderliktir. Çalışma, sanal liderlik konusunu açıklayarak sanal çalışma ortamının avantajlarından ve sanal liderlerin sanal ekiplerin performansını artırmaya yönelik olarak karşılaştıkları zorluklardan bahsetmiş ve bu yönde bazı öneriler sunmuştur. Çalışma, aynı zamanda daha önce yayımlanmış bazı araştırmaları da gözden geçirerek bu konudaki mevcut çalışmaların sanal ekip liderliğine ilişkin bulgularını rapor etmiştir.

Bir başka vaka çalışmasında (Richardson, LaFrance ve Beck, 2015), Amerika Birleşik Devletleri'nde sanal okul liderlerinin karşılaştığı zorluklar incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla araştırmacılar, tamamen çevrim içi veya karma çevrim içi programların 18 liderinin karşılaştığı zorlukları araştırmıştır. Analiz 6 ana konuda problem yaşanabildiğini saptamıştır. Bunlar; finansman (örneğin, yetersiz finansman), personel (örneğin, işe alım politikaları), hesap verebilirlik, zaman (uzun çalışma saatleri ve her zaman erişilebilir olma mecburiyeti vs.), ebeveynler (sanal liderlerin ebeveynlerle iletişim problemleri ya da ebeveynlerin sürece yetersiz katılımı vs.) ve mesleki gelişim (mesleki gelişimi çevrim içi sağlamanın zorluğu vs.) konularıdır.

Yine (Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. ve Antonucci, 2007), sanal örgütlerde güven kavramı konusundaki problemlerden bahsetmiştir. Buna göre, geleneksel yani fiziksel örgüt yapılarında güven uzun süren bir etkileşim sonucu meydana gelmekte ve daha sağlam temeller üzerine inşa edilmektedir. Sanal örgütlerde etkileşimin bu denli güçlü olmaması bazı problemlere neden olabilmektedir.

Bu konuyu destekleyici bir diğer çalışmada (Alfehaid ve Mohamed, 2019), sanal liderlerin, sanal ortamda, güven inşa etme, açık iletişim gibi konularda birçok zorlukla karşılaşabileceği dile getirilerek, kültürel farklılıklar ve çeşitliliğe ek olarak bu zorluklardan bazıları ele alınmıştır.

Yine, Kulshreshtha ve Sharma (2021), örgütlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin/sosyal uygulamaların aşırı kullanımının olumsuz etkilerini tartışmıştır. Araştırma, çalışanlarla yapılan tartışmalar yoluyla elde edilen gözlemlere dayanmaktadır. Yazarlara göre e-iletişim çoğu defa faydalı olsa da beraberinde kişiler arası yanlış anlama, güven ve empati eksikliği gibi birtakım problemlerin

ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, bu tarz uygulamaların liderler tarafından dikkatli bir şekilde kullanılması ve yüz yüze toplantıların veya etkileşimin önüne geçirilmemesi önerilmiştir.

Son olarak üniversitelerin sanal ekipleri giderek daha fazla kullandığından söz eden Alward ve Phelps (2019), sanal iş gücünün genişledikçe liderler için çalışanların gözetimi ve motivasyonu konularının daha fazla zorlaştığını belirtmişlerdir. Buna göre; sanal ekip liderlerinin bu gibi karmaşık durumların ve sanal ekipler arasında uyum, güven ve iletişim oluşturmaya yardımcı olan faktörlerin farkında olması gerekmektedir.

4. Sonuç

Günümüzde, birçok örgüt, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin örgütsel hayata aktarılmasının bir sonucu olarak kısmen ya da tamamen uzaktan yani sanal çalışma sistemine geçiş yapmıştır. Ayrıca, birçok işletme küreselleşme ile birlikte büyümeye başlamış, farklı ülkelerde faaliyet göstermiş ve örgütler yönetim alanında ve iş yapma usullerinde değişiklikler yapmaya mecbur kalmışlardır. Covid 19 pandemisi de sanal çalışma sisteminin yayılımını oldukça hızlandırmıştır. Tüm bu gelişmelerin bir sonucu olarak, yöneticilerin astlarıyla yüz yüze görüşme olanağı azalmış ve zamanla sanal liderlik kavramı yaygınlaşmıştır. Sanal lider, arada zaman ve mekân açısından mesafe olmasına rağmen bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanıp astlarını uzaktan yöneten kişi olarak tanımlanabilir. Mesafe kavramı burada fiziksel ve sosyal açılardan ele alınmıştır. Bu noktada önemli olan konu yüz yüze görüşme imkânı olmadan ya da çok nadir olmasına karşın sanal liderin bunu teknoloji vasıtasıyla başarması ve örgütü yönetmesidir.

Çalışma, uzaktan çalışma kavramını temel alarak sanal takımlar-sanal liderlik konularında yürütülen araştırmaları genel hatlarıyla yansıtmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, sanal liderlik konusunda önemli olduğu düşünülen 102 adet çalışma çözümlenmiş ve temel özellikleriyle açıklanarak tematik olarak sınıflandırılmıştır. Temalar;

- (1) Sanal ortamda örgütleri başarıya götüren faktörlerin değerlendirildiği çalışmalar,
- (2) Sanal ve geleneksel çalışma tarzlarını çeşitli açılardan karşılaştıran çalışmalar,
- (3) Örgütleri sanal olarak faaliyet göstermeye teşvik eden çalışmalar,
- (4) Sanal liderlik ve sanal takımlar konularında yürütülen teorik çalışmalar ve
- (5) Sanal takımlarda karşılaşılan zorluklara odaklanan çalışmalar

olmak üzere 5 başlığa ayrılmıştır.

İlk tema, sanal liderleri ve dolayısıyla sanal takımları başarıya götüren faktörler konusundadır. Buna göre; iletişim ve teknoloji, küresellik, güven, liderin özellikleri, liderin faaliyetleri ve diğer bazı faktörler sanal takımın başarısı üzerinde etkilidir. Bu başlık altında ayrıca, sanal liderlere konu hakkında öneriler sunan bazı çalışmalar mevcuttur.

Sanal ve geleneksel çalışma tarzlarının karşılaştırıldığı bir diğer tema altında, özellikle, yüz yüze görüşmenin gitgide azalacağından ve bu durumun örgüt içerisindeki bireylerin güven duygularını olumsuz bir şekilde etkileyeceğinden bahsedilmiştir. Çünkü, bireyler arasında mesafe bulunduğundan güven duygusu azalacak, ayrıca kurum kültürü de bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Fakat, sanal liderlik kavramı -doğru uygulandığı takdirde- işletmenin faaliyetlerini kolaylaştıracak ve e-ticareti de geliştirecektir. Geleneksel örgütler ve sanal örgütler konusunda; zaman, mekân, esnek çalışma, ekip üyelerinin özellikleri, motivasyon, bilgi aktarımı, koordinasyon, iletişim ve etkileşim gibi birçok faktör baz alınarak karşılaştırmalar yapılmıştır.

Bir diğer temada, örgütlere sanal takımlar ve sanal liderlik konularında öneriler sunulmuştur. Buna göre, sanal çalışma şekli günümüzde hızla yayılmakta ve kuruluşlara birçok açıdan faydalar sağlamaktadır. Bununla beraber, birçok çalışmada sanal çalışma ve sanal liderlik konusunda model önerileri sunulmuştur.

Teorik çalışmaların temel alındığı temada; genel teorik araştırmalar, sanallık derecesi ve sanal ekiplerin sınıflandırılması gibi bazı konular ele alınmış ve sanal liderlik/sanal çalışma konusunda çalışma önerileri sunulmuştur.

Son olarak, sanal takımlarda zamansal, mekânsal ve kültürel farklılıklar nedeniyle yüzleşilen sorunlardan söz edilmiştir. Ayrıca, güven ve uyum problemleri gibi liderlerin karşılaştığı diğer bazı sorunlar ele alınmıştır.

Ülkemiz literatüründe ve iş dünyasında sanal takımlar ve sanal liderlik konularının yeterince gelişme gösterememesinin üç temel nedeni olduğu düşünülmektedir. Literatürdeki boşluğun nedeni, söz konusu kavramların nispeten yakın zamanda geliştirilmiş olmasına bağlanabilir. Bu kavramların uygulamada yani iş dünyasında yeteri kadar gelişim gösterememesinin bir nedeni, ülkemizde genel olarak hâlen geleneksel çalışma biçimlerinin yaygın olmasıdır. Örneğin, çözümlenen çalışmalardan da görüleceği üzere yüz yüze iletişim gibi güvene daha fazla dayalı iletişim tarzlarının daha çok tercih edildiği bilinmektedir. Diğer bir neden; bilgi yoğun sektörlerdeki şirketlerimizin ve büyük ölçekli küresel şirketlerimizin sayısının yeteri kadar olmamasıdır. Çünkü, incelenen çalışmaların da işaret ettiği üzere sanal takımlar ve sanal liderlik kavramları genellikle emek yoğun sektörlerden ziyade bilgi yoğun sektörlerin ve küresel çalışma ağlarının bir unsurudur. Dolayısıyla, bu alandaki ilerlemeler söz konusu kavramların geliştirilmesi hususunda katkı sağlayacaktır.

Çalışma, bazı sınırlılıklar içermektedir. İlki, dil konusundadır. Erişilen kaynaklar Türkçe ve İngilizcedir. Dolayısıyla diğer dillerdeki çalışmalardan istifade edilememiştir. Bir diğer sınırlılık, örneklem konusundadır. Ele alınan çalışmalar araştırmacının önem atfettiği çalışmalar olmakla birlikte bu durum araştırmacıdan araştırmacıya değişebilmektedir. Örneğin çalışma, sanal liderlik ve sanal takımlar konularının temasal olarak araştırıldığı diğer çalışmalarla (DasGupta, 2011; Larson ve DeChurch, 2020; Mehtab vd., 2017; Hertel vd., 2005; Gazor, 2012) çok az benzerlik gösterse de tam olarak uyuşmamaktadır. Kaldı ki, bu çalışmaların temasal anlamda birbirleri ile de tam olarak örtüşmediği görülebilir. Bu durumun, araştırmacıların elde ettiği veriler ve çalışmaların temalaştırma sürecindeki özgünlük gibi birçok faktöre bağlı olduğu ifade edilebilir. Genelleştirme kaygılarından uzak bir şekilde yürütülen bu tarz nitel araştırmalar bu nedenle çoğu defa zengin bir görünüm sunabilmektedir.

Çözümlemesi yapılan çalışmalar incelendiğinde sanal liderlik ve sanal takımlar konularında uluslararası literatürde özellikle teorik alandaki çalışmaların yeteri kadar gelişmediği tespit edilmiştir. Bu durum, örneğin, Dulebohn ve Hoch'un (2017); "sanal çalışma konusunda teorik çalışmaların geride kaldığı" ya da Oh ve Chua'nın (2018); "sanal çalışma konusunda deneysel çalışmaların yetersiz kaldığı" tespitlerini doğrulamaktadır. Ülkemiz özelinde bakıldığında ise sanal liderlik ve sanal takımlar kavramlarının geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlar olduğu vurgulanabilir. Dolayısıyla; sanallık kavramı ve boyutları, bu kavramın farklı yapılara sahip olan örgütlerdeki işleyişi ve makro düzeydeki (devlet, uluslararası kuruluşlar vs.) uygulamalar konularında çalışmalar yürütülebilir.

Fettah KAYRA

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Olan Katkıları

Yazarın makaleye katkısı %100'dür.

Çıkar Beyanı

Çalışmadan kaynaklı herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynaklar

- Akram, M. ve Khan, A. M. (2020). "Exploring E-leadership of Principals: Increasing School Effectiveness by Learning Management System". *Journal of Education & Social Sciences*, 8 (1), 15-30.
- Alfehaid, L. ve Mohamed, E. E. (2019). "Understanding the Influence of E-leadership on Virtual Team Performance Empirical Study". *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 5 (10), 21-36.
- Alnuaimi, O.A., Robert, L.P. ve Maruping, L. M. (2010). "Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement". *Journal of Management Information Systems*, 27 (1), 203-230.
- Alward, E. ve Phelps, Y. (2019). "Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education". *Online Learning*, 23 (3), 72-93.
- Anawati, D. ve Craig, A. (2006). "Behavioral Adaptation within Cross-Cultural Virtual Teams". *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49 (1), 44-56.
- Andres, H. (2002). "A Comparison of Face-to-Face and Virtual Software Development Teams". *Team Performance Management*, 8, 39-48.
- Antonakis, J. ve Atwater, L. (2002). "Leader Distance: a Review and a Proposed Theory". *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 673-704.
- Avolio, B. J. ve Kahai, S. S. (2003). "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership". *Organizational Dynamics*, 31 (4), 325-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S. ve Dodge, G. E. (2000). "E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice". *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 615-668.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dum Dum, R. ve Sivasubramaniam, N. (2001). "Virtual Teams: Implications for E-leadership and Team Development", *How People Evaluate Others in Organizations* içinde, 337-358.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. ve Baker, B. (2014). "E-leadership: Re-examining Transformations in Leadership Source and Transmission". *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 105-131.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions". *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Banerjee, P. ve Chau, P. Y. (2004). "An Evaluative Framework for Analysing E-government Convergence Capability in Developing Countries". *Electronic Government*, 1 (1), 29-48.
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S. ve Sayama, H. (2022). "Leadership in the Digital Era: A Review of Who, What, When, Where, and Why". *The Leadership Quarterly*, 101634 (In Press).
- Bansal, M. (2008). "Traditional Leadership Vis-a-Vis E-Leadership: A Study of BPO Sector". *Delhi Business Review*, 9 (2), 79-87.
- Bauman, Z. (1999). "Küreselleşme: Toplumsal Sonuçları". (çev. Abdullah Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2013). "Stratejik Yönetim 101". İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Belitski, M. ve Liversage, B. (2019). "E-Leadership in Small and Medium-Sized Enterprises in the Developing World". *Technology Innovation Management Review*, 9 (1), 64-74.
- Bell, B.S. ve Kozlowski, S.W.J. (2002). "A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership". *Group and Organization Management*, 27 (1), 14-49.

Beranek, P. M. ve Martz, B. (2005). "Making Virtual Teams More Effective: Improving Relational Links". *Team Performance Management*, 11 (5/6), 200-213.

Bergum, S. (2014). *"Management of Teleworkers: Managerial Communication at a Distance"*. Turku: Uniprint.

Berry, G. R. (2011). "Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient". *Journal of Business Communication*, 48 (2), 186–206.

Bishop, A., Riopelle, K., Gluesing, J., Danowski, J. ve Eaton, T. (2010). "Managing Global Compliance Through Collaborative Innovation Networks". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (4), 6466-6474.

Bryant, S. M., Albring, S. M. ve Murthy, U. (2009). "The Effects of Reward Structure, Media Richness and Gender on Virtual Teams". *International Journal of Accounting Information Systems*, 10 (4), 190-213.

Carreño, I. D. V. G. (2014). "Emergent Leadership: E-leadership implications for Virtual Education". *Redes. com: Revista De Estudios Para El Desarrollo Social De La Comunicación*, (10), 309-324.

Cascio, W. F. ve Shurygailo, S. (2003). "E-leadership and Virtual Teams". *Organizational Dynamics*, 31 (4), 362- 376.

Chua, Y. P. ve Chua, Y. P. (2017). "How are E-leadership Practices in Implementing a School Virtual Learning Environment Enhanced? A Grounded Model Study". *Computers & Education*, 109, 109-121.

CP, Y. H. ve Susanto, T. D. (2019). "E-Leadership: The Effect of E-government Success in Indonesia". *Journal of Physics: Conference Series* içinde, 1201 (012025).

Cummings, J. N. (2011). "Economic and Business Dimensions Geography is Alive and Well in Virtual Teams". *Communications of the ACM*, 54 (8), 24–26.

DasGupta, P. (2011). "Literature Review: E-Leadership". *Emerging Leadership Journeys*, 4 (1), 1-36.

Davis, D. D. (2004). "The Tao of Leadership in Virtual Teams". *Organizational Dynamics*, 33(1), 47-47.

David Gurr (2004). "ICT, Leadership in Education and E-leadership". *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25 (1), 113-124.

Dulebohn, J. H. ve Hoch, J. E. (2017). "Virtual Teams in Organizations". *Human Resource Management Review*, 27 (4), 569-574.

D'Souza, G. C. ve Colarelli, S. M. (2010). "Team Member Selection Decisions for Virtual Versus Face-to-Face Teams". *Computers in Human Behavior*, 26 (4), 630-635.

Eissa, G., Fox, C., Webster, B. D. ve Kim J. (2012). "A Framework for Leader Effectiveness in Virtual Teams". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (2), 11–22.

Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. ve Chen, M. (2014). "E-leadership Effectiveness in Virtual Teams: Motivating Language Perspective". *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 421-437.

Fest, S., Kvaløy, O., Nieken, P. ve Schöttner, A. (2021). "How (not) to Motivate Online Workers: Two Controlled Field Experiments on Leadership in the Gig Economy". *The Leadership Quarterly*, 32 (6), 101514.

Freyer, H. (2014). *"Sanayi Çağı"*, (çev. Bedia Akarsu, Hüseyin Batuhan). Ankara: Doğu Batı Yayınları.

- Friedman, T. (2018). "Geciktiğin İçin Teşekkür Ederim". (çev. Zafer Akın), İstanbul: Boyner Yayınları.
- Gallego, J. S., Ortiz-Marcos, I. ve Ruiz, J. R. (2021). "Main Challenges During Project Planning When Working with Virtual Teams". *Technological Forecasting and Social Change*, 162 (120353).
- Gazor, H. (2012). "A Literature Review on Challenges of Virtual Team's Leadership". *Journal of Sociological Research*, 3 (2), 134-145.
- Gibson, C. B. ve Cohen, S. G. (2003). "Virtual Teams That Work - Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness". USA: A Wiley Imprint.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. ve Antonucci, Y. L. (2007). "Creating and sustaining trust in virtual teams". *Business Horizons*, 50 (4), 325-333.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. ve Kline, T. J. (2007). "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1), 1-20.
- Harari, Y. N. (2018). "21. Yüzyıl için 21 Ders", (çev. Selin Sıral). İstanbul: Kolektif Kitap.
- Hart, R. K. ve McLeod, P. L. (2003). "Rethinking Team Building in Geographically Dispersed Teams: One Message at a Time". *Organizational Dynamics*, 31 (4), 352-352.
- Hertel, G., Geister, S. ve Konradt, U. (2005). "Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research". *Human Resource Management Review*, 15 (1), 69-95.
- Hobsbawm, E. J. (1998). "Sanayi ve İmparatorluk". (çev. Abdullah Ersoy). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Holland, J. B., Malvey, D. ve Fottler, M. D. (2009). "Health Care Globalization: A Need For Virtual Leadership". *The Health Care Manager*, 28 (2), 117-123.
- Huang, R., Kahai, S. ve Jestice, R. (2010). "The Contingent Effects of Leadership on Team Collaboration in Virtual Teams". *Computers in Human Behavior*, 26 (5), 1098-1110.
- Hunsaker, P. L. ve Hunsaker, J. S. (2008). "Virtual Teams: a Leader's Guide". *Team Performance Management*, 14 (1/2), 86-101.
- Iriqat, R. A. ve Khalaf, D. M. (2017). "Using E-leadership as a Strategic Tool in Enhancing Organizational Commitment of Virtual Teams in Foreign Commercial Banks in North West Bank-Palestine". *International Journal of Business Administration*, 8 (7), 25-32.
- Jarvenpaa, S. L. ve Tanriverdi, H. (2003). "Leading Virtual Knowledge Networks". *Organizational Dynamics*, 31(4), 403-403.
- Jayson W. R., Jason L. ve Dennis B. (2015). "Challenges of Virtual School Leadership". *American Journal of Distance Education*, 29:1, 18-29.
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V. ve Caprar, D. V. (2017). "Working across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 23 (4), 341-349.
- Kanawattanachai, P. ve Yoo, Y. (2002). "Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams". *The Journal of Strategic Information Systems*, 11 (3-4), 187-213.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. ve Wei, K. K. (2006). "Conflict and Performance in Global Virtual Teams". *Journal of Management Information Systems*, 23, 237-274.

- Kashive, N., Khanna, V. T. ve Powale, L. (2022). "Virtual Team Performance: E-leadership Roles in the Era of COVID-19". *Journal of Management Development*, (In Print).
- Karpova, E., Correia, A. P. ve Baran, E. (2009). "Learn to Use and Use to Learn: Technology in Virtual Collaboration Experience". *The Internet and Higher Education*, 12 (1), 45-52.
- Kayworth, T. ve Leidner, D. (2000). "The Global Virtual Manager: A Prescription for Success". *European Management Journal*, 18 (2), 183-194.
- Keçeci, O. ve Çelik, V. O. (2021). "E-spor Organizasyonlarında Liderlik: Kuramsal Bir Çerçeve". *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (2), 1-13.
- Kulshreshtha, K. ve Sharma, G. (2021). "Understanding E-leadership: Please Mind the Gap". *Technological Forecasting and Social Change*, 168 (120750).
- Kuscu, M. ve Arslan, H. (2016). "Virtual Leadership at Distance Education Teams". *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17 (3), 136-156.
- Larson, L. ve DeChurch, L. A. (2020). "Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams". *The Leadership Quarterly*, 31 (1), 101377.
- Lee, M. R. (2009). "E-ethical Leadership for Virtual Project Teams". *International Journal of Project Management*, 27 (5), 456-463.
- Lee-Kelley, L. ve Sankey, T. (2008). "Global Virtual Teams for Value Creation and Project Success: A Case Study". *International Journal of Project Management*, 26 (1), 51-62.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A. ve O'Regan, N. (2016). "E-Leadership Through Strategic Alignment: An Empirical Study of Small-and Medium-Sized Enterprises in the Digital Age". *Journal of Information Technology*, 31 (2), 185-206.
- Liao, C. (2017). "Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective". *Human Resource Management Review*, 27 (4), 648-659.
- Lilian, S. C. (2014). "Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-leaders". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X. ve McCarthy, A.; Kim, S. (2018). "E-leadership: An Empirical Study of Organizational Leaders' Virtual Communication Adoption". *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (7), 826-843.
- Lurey, J. S. ve Raisinghani, M. S. (2001). "An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams". *Information & Management*, 38 (8), 523-544.
- Luther, K. ve Bruckman, A. (2010). "Flash Collabs: Collaborative Innovation Networks In Online Communities of Animators". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (4), 6571-6581.
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. ve Babatunde, S. O. (2018). "Analysis of Competencies for Effective Virtual Team Leadership in Building Successful Organisations". *Benchmarking: An International Journal*, 25 (2), 696-712.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. ve Rosen, B. (2007). "Leading Virtual Teams". *Academy of Management Perspectives*, 21 (1), 60-70.
- Mehtab, K., ur Rehman, A., Ishfaq, S. ve Jamil, R. A. (2017). "Virtual Leadership: A Review Paper". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8 (4-S1), 183-194.

Mihardjo, L.W.W. ve Sasmoko, S. (2019). "Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms, Strategy and Behaviors in the Digital Economy". *Strategy and Behaviors in the Digital Economy* içinde, 1-18. InTechopen.

Miller, C. Z., Aqeel-Alzrooni, S. ve Campbell, R. W. (2010). "Learning to Collaborate in COINs: Insights from a Multidisciplinary Global Virtual Collaboration". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6543-6550.

Mobley, W. H. (2004). "Leadership challenges in Asia" [Editorial]. *Organizational Dynamics*, 33(1), 1-4.

Mohammad, K. (2009). "E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization". *Journal of Managerial Sciences*, 3 (1), 1-21.

Mohd. Y. I. (2014). "Model of E-leadership, Intra-Team Communication and Job Satisfaction among School Leaders In Malaysia". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (23), 1927-1931.

Munkvold, B. E. ve Zigurs, I. (2007). "Process and Technology Challenges in Swift-Starting Virtual Teams". *Information & Management*, 44 (3), 287-299.

Mustajab, D., Azies, B., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A. ve Hamid, M. A. (2020). "Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for E-Leadership?". *Fiscaeconomia*, 4 (2), 483-497.

Naktiyok, A. (2006). "E-liderlik: E-liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.

Nauman, S., Khan, A. M. ve Ehsan, N. (2010). "Patterns of Empowerment and Leadership Style in Project Environment". *International Journal of Project Management*, 28 (7), 638-649.

Nunamaker, J. F., Reinig, B. A. ve Brigg R. O. (2009). "Principles for Effective Virtual Teamwork". *Communications of the ACM*, 52 (4), 113-117.

Oh, S. P. ve Chua, Y. P. (2018). "An Explorative Review of E-leadership Studies". *International Online Journal of Educational Leadership*, 2 (1), 4-20.

O'Neill, T. A., Hancock, S. E., Zivkov, K., Larson, N. L. ve Law, S. J. (2016). "Team Decision Making in Virtual and Face-to-Face Environments". *Group Decision and Negotiation*, 25 (5), 995-1020.

Pacios, A. R. ve Bueno de la Fuente, G. (2013). "Teamwork and Leadership in a Virtual Learning Environment". *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 10 (2), 358-374.

Pinjani, P. ve Palvia, P. (2013). "Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams". *Information & Management*, 50 (4), 144-153.

Pithon, A. C., Brochado, M. R., Sandonato, F. S. ve Teixeira, B. M. (2006). "Collaborative Analysis among Virtual Teams: An Experience". *Intelligent Production Machines and Systems* içinde, (113-119), Elsevier Science Ltd.

Potter, R. E.; Balthazard, P. A. (2002). "Virtual Team Interaction Styles: Assessment and Effects". *International Journal of Human-Computer Studies*, 56 (4), 423-443.

Pulley, M. L. ve Sessa, V. I. (2001). "E-leadership: Tackling Complex Challenges". *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225-230.

Purvanova, R. K. ve Bono, J. E. (2009). "Transformational Leadership in Context: Face-To-Face and Virtual Teams". *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 343-357.

- Reed, A. H. ve Knight, L. V. (2010). "Effect of a Virtual Project Team Environment on Communication-Related Project Risk". *International Journal of Project Management*, 28 (5), 422-427.
- Rusman, E., Van Bruggen, J., Sloep, P. ve Koper, R. (2010). "Fostering Trust in Virtual Project Teams: Towards a Design Framework Grounded in a TrustWorthiness ANtecedents (TWAN) Schema". *International Journal of Human-Computer Studies*, 68 (11), 834-850.
- Samartinho, J. P. R. S., Silva, P. F. L. R. ve Faria, J. M. A. (2014). "Good Practices in Virtual Leadership: The E-3Cs Rule (Communication, Trust and Coordination)". *The European Conference on Knowledge Management*. 3, 1272-1282.
- Savolainen, T. (2014). "Trust-Building in E-leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction". *Journal of Global Business Issues*, 8 (2), 45-56.
- Sundu, M. (2021). "E-liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma". *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 253-267.
- Shriberg, A. (2009). "Effectively Leading and Managing a Virtual Team". *The Business Review*, 12 (2), 1-2.
- Taş, A., Özkara, Z. U. ve Aydınlan, B. (2020). "Elektronik Liderliğin Temel Boyutu: Sanal Teknoloji Yeterliğinin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkileri". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2879-2894.
- Tyran, K. L. ve Tyran, C. K. (2008). "The Role of Leadership in Virtual Teams". *Encyclopedia of E-Collaboration* içinde, 540-546.
- Urfa, A. M. ve Esin, C. A. N. (2021). "Sanal Çalışma Ortamlarının Getirdiği Zorluklar: Sanal Mesafe Kavramı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 10-23.
- Van Ryssen, S. ve Godar, S. H. (2000). "Going International without Going International: Multinational Virtual Teams". *Journal of International Management*, 6 (1), 49-60.
- Walvoord, A. A., Redden, E. R., Elliott, L. R. ve Coovert, M. D. (2008). "Empowering Followers in Virtual Teams: Guiding Principles from Theory and Practice". *Computers in Human Behavior*, 24 (5), 1884-1906.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F. ve Lestari, D. P. (2020). "Effectiveness of E-training, E-leadership, and Work Life Balance on Employee Performance During COVID-19". *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (10), 443-450.
- Wright, K. B., Abendschein, B. ve Wombacher, K. (2014). "Work-Related Communication Technology Use Outside of Regular Work Hours and Work Life Conflict". *Management Communication Quarterly*, 28 (4), 507-530.
- Xiao, Y., Seagull, F. J., Mackenzie, C. F., Klein, K. J. ve Ziegert, J. (2007). "Adaptation of Team Communication Patterns: Exploring the Effects of Leadership at a Distance: Task Urgency, and Shared Team Experience". *Leadership at a Distance* içinde, 87-110.
- Yeşil, S. (2011). "Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme". *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 15(1), 63-88.
- Yuting, Z., Adams, D. ve Lee, K. C. S. (2022). "A Systematic Review of E-leadership and its Effects on Student Learning in Higher Education". *Management in Education*, 1-11. doi:10.1177/08920206221111668.

Zaccaro, S.J. ve Bader, P. (2003). "E-leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good". *Organizational Dynamics*, 31 (4), 377-387.

Ziek, P. ve Smulowitz, S. (2014). "The Impact of Emergent Virtual Leadership Competencies on Team Effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (2), 106-120.

Zigurs, I. (2003). "Leadership In Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?". *Organizational Dynamics*, 31 (4), 339-351.

Ziek, P. Ve Smulowitz, S. (2014). "The Impact of Emergent Virtual Leadership Competencies on Team Effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (2), 106-120.