

Gelişim Güvenden Yana

Ergin Sait VAROL*

Ertuğrul TARCAN**

The social controls based on authority in hierarchical structures of conventional organizations gave a recent turn into the novel structural orientations where self direction and self control are the two essentials, where trustability has a vital feature.

While teams working face to face gain trust through time; in virtual teams trust is met with their first messages to get acquainted with each other.

Hence, to activate any latent organizational potential in hope of increasing productivity, a need turns up to set a balance for trustability between the employers and the employees; since it is well known that any trustability decreases costs of related processings; increases faith and safety levels in relations; and encourages clear and effective information exchanges.

GİRİŞ

Geleneksel organizasyonların hiyerarşik yapılarındaki otoriteye dayanan kontrol mekanizmalarının yerlerini, kendi kendini yönetim ve kontrole bıraktığı yeni yapısal düzenlemelerde güven, kritik bir yer tutmaktadır.

Güvenin işle ilgili işlem masraflarını azalttığı, ilişkilerde inanç ve emniyeti arttırdığı, açık ve etkili bilgi değişimini teşvik ettiği bilinmektedir (Jarvenpaa, Knol & Leidner, 1998: 29-65). Bu noktada organizasyonların potansiyellerinin tamamına yakın bir bölümünün ortaya çıkartılarak, verimlilikte büyük gelişmeler elde edilebilmesi için, hem işgörenlerin hem de işverenlerin birbirlerine güvenmeleri ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada, güce dayalı olmak yerine, güvene dayalı olarak kurulan, yüz yüze iş yapan organizasyonlar ile sanal organizasyonlarda güvenin nasıl oluşturulacağı incelenmektedir.

ÖRGÜTSEL GELİŞİMDE GÜVENİN YERİ

Çok yakın zamanlara kadar büyük kabul gören genel yönetim prensipleri, üretim sürecini basit görevlere bölerek verimliliği artırma çabalarını başlatan Adam Smith'in felsefesine dayanır (Hammer&Champy, 1994: 5). Bu da iş bölümü, işte

* Yrd. Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi.

** Yrd. Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi.

uzmanlaşma, sonuç olarak işin çeşitli parçalara bölünmesidir. Bu ana fikre göre örgütlenen firmalar, 19. Yüzyılın sonları ile 20. Yüzyılın başlarında, standart mallarla, standart hizmetlerin kitle üretimini etkin şekilde gerçekleştirmişlerdir (R. E. Miles, Snow, Mathews, G. Miles & Coleman, Jr, 1997: 7-19)

94 Kitle üretimi anlayışındaki varsayım, işi gerçekten yapan insanların, o işi gözleyip kontrol etmeye ya zamanlarının, ya da eğilimlerinin olmadığı ve iş hakkında karar vermek için gerekli bilgilerden yoksun olduklarıdır. Endüstride hiyerarşik yönetim yapıları bu varsayıma dayanılarak oluşturulmuşlardır (Hammer&Champy, 1994: 48). Görüldüğü gibi örgütsel yapılanmanın özünde güvensizlik yatmaktadır.

Olasıdır ki bu dönemin şirketleri için eski zaman askeri örgütleri gibi örgütlenmek bir gereksinimdi. Gerçekten de işgörenlerin eğitimi çok düşüktü ve bundan dolayı çalışırken keskin talimatlara ihtiyaç duyuyorlardı. İşgörenler gönülsüz olarak çalışıyorlardı ve kendi kendilerini disipline etmeleri çok zayıftı. İletişimin yavaş olması ve bilginin elde edilmesinin zor olması sebebiyle, tepe yöneticileri bilgi toplamak ve rapor hazırlamak için pek çok kişiye ihtiyaç duyuyorlardı. Sonuç olarak her bölümün başına bir yönetici getirilmişti ve bunlardan oluşan bir yöneticiler piramiti ortaya çıkmıştı (Mills, 1991: 13-14).

1980'li yıllarda farklılaştırılmış mal ve hizmet üretimine doğru yönelişin yoğunlaştığını görüyoruz. İnsanoğlu birdenbire hızlı bir şekilde değişimi yaşamaya başlamıştır. Bu yıllarda, daha düşük fiyatlar, daha yüksek kalite, daha iyi dağıtım hizmetleri ve çok sayıda değişik seçenekler sunarak müşteri beğenisini kazanmak üzere piyasalara yepyeni firmaların girdiğini ve rekabete başladığını görüyoruz. Piyasaların yerleşik firmaları ise, dış tehdidin ve dalgalanmaların olmadığı dönemlerde daha çok kendi içlerinde eşgüdüm sağlama amacıyla tasarlanmış, esnek olmayan, çok yavaş hareket kabiliyetindeki yapılarıyla, başlangıçta bu rekabete ayak uyduramamışlar ve pazar paylarını büyük ölçüde kaybetmişlerdir (Miles ve d., 1997: 7-19). Bu gelişmeler üzerine firmalar yeni bir anlayış ve yapılanma arayışına girmişlerdir.

Burada örgütlerin yapılandırılmalarını etkileyen faktörleri şu şekilde sayabiliriz:

1.Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bunun kişilere ve örgütlere en önemli yansıması ise sürekli değişim zorunluluğudur.

2.Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme: Böylece firmalar ulusal sınırlar dışında düşünmeye ve karar vermeye başlamışlardır. Bu da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapılarını ortaya çıkarmıştır. Şebeke organizasyonunun ortaya çıkışı da bu döneme rastlar.

3.İnsan hakları, kişilik, insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konularındaki gelişmeler: Bu gelişmeler de ekip (takım) örgütlenmesi, güçlendirme (empowerment) gibi uygulamaları getirmiştir (Koçel, 1995: 259-260).

Artık pek çok firma için, değişik müşteri guruplarına özel dizayn yapmanın ötesine geçerek yeni ürünler ve hizmetler ortaya çıkarmak daha şimdiden katma değer yaratmanın temel odağı haline gelmektedir. Bu noktada firmalar bireyin girişimciliğini öldürmeden onu grup içerisinde çalıştıracak şekilde örgütlenmektedirler. Değişik disiplinlerden gelen kişiler hiyerarşik ve mevki otoritesi ile değil, sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmakta, işler grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri uzmanlık, karar verme ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde gerçekleşmektedir (Mills, 1991: 29-31). Bu yapılara da yığışım örgütler adı verilmektedir (Varol, 1996: 23-24). Bu tip yapılarda orta yönetim kademesi ortadan kaldırılmış, karar verme yetkisi hareket noktalarına kaydırılmış, geriye kalan hiyerarşideki yöneticiler rol değiştirip bilgi kanalları gibi hareket ederek takım antrenörü görevini üstlenmişler, ayrıntılı denetimden ziyade geniş hedefler oluşturmuşlardır. Böylece hem işgörenlerin hem de yöneticilerin arzularını karşılayacak bir denge noktası oluşturularak örgütlerde gizli kalmış potansiyel ortaya çıkarılarak verimlilikte şaşırtıcı gelişmeler elde edilmektedir.

Bu yapıların işleyebilmesi, karışıklık içinde kaybolmadan verimlilikle çalışabilmeleri için gerek duyulan en önemli şart güvendir. Bilgi çağının sanal (virtual) ekiplerinde ve şebekelerinde verimli ilişkiler için güven, olması hoş olacak bir nitelikten öte, olması gerekli olan bir niteliktir. (Lipnack & Stamps, 1997: 225-228).

GÜVEN EKSİKLİĞİ

Güven eksikliği genelde iki oluşum ortaya koyar:

1. Hemen her alanda (İşin yerine getirilmesi ve işin yönetimi) kontrol elemanları tarafından işgörelere işin nasıl yapılacağı hakkında kesin talimatlar verilmesi ve çalışmaların yakından gözlenmesiyle, işgörelerin özgürlüklerinin ve değerlendirme alanlarının kısıtlanması.

2. İşgörelere işin performansı hakkında oldukça geniş değerlendirme alanı vererek güvenmek ancak aynı güveni iş yönetimi hakkında duymamak.

Bu iki oluşum da sağlıklı değildir. Olması gereken, hem verimliliği artıracak hem de idari giderleri azaltacak olan işin performansında ve yönetilmesinde işgörelere güven duymaktır.

İŞVERENLER AÇISINDAN GÜVEN DUYGUSU

Modern örgütlerin temelinde bireyin güçlendirilmesi yatmaktadır. Güçlendirilen birey, bürokratik engellemelere takılmayan ve dolayısı ile müşteri istekleri doğrultusunda hızlı harekete geçebilen birey demektir. Güçlendirmenin tehlikesi ise, çalışanların her birinin kendi doğrultusunda işleri görmesi ve bunun karışıklığa yol açmasıdır. Eğer her bir çalışan firma politikası yerine kendi değerlendirmelerini ön

plana çıkartırsa ne olacaktır? Geçmişte firmalar bu soruyu dikkatli hazırlanmış prosedürler getirerek cevaplamışlardır. Bu prosedürlere uygun olarak orta seviyelerde de karar oluşturmak mümkün gibi görünüyordu. Ancak detaylı hazırlanmış bu prosedürler gerçekte çok zaman kaybına sebep oluyorlardı ve tam bir netlikte değillerdi. Bu durum çalışanların kariyerlerine zarar vereceği korkusu ile, hata yapma endişesi taşımalarına sebep oluyordu. Bundan dolayı işgörenler, tepe yöneticilerine prosedürlerle ilgili sürekli yol göstericilik talebinde bulunuyorlardı. Bu durum da sistemin kilitlenmesine yol açıyordu. Geçen yıllar içerisinde endüstriyel toplumlarda nüfusun oldukça geniş bir bölümü eğitimde büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Okullaşma alanındaki ilerlemeler insanların beklentilerinde, arzu ve isteklerinde gelişmelere yol açmıştır. Yaşam standardındaki yüksek beklentiler artık sınırlandırılmaz hale gelmiştir. Bugün insanlar kendi yaptıkları işlerin tabiatı ve örgütlerdeki rolleri ile ilgili istekler taşımaktadırlar, kurallara uyan elemanlar değil, kendi kurallarını kendileri yaratan bireyler olmak istemektedirler (Mills, 1991: 286-289).

Aslında işi yapanlar hareket noktalarındadırlar ve çoğu kez özel durumlarda neyin yapılması gerektiğini tepe yöneticilerinden daha iyi bilmektedirler. Ayrıca her işte emir beklemek ve açıklama almak, işin çok yavaşlamasına sebep olmakta, bu da çoğu kez ele geçen fırsatların kaçırılmasıyla sonuçlanmaktadır.

Gerçek güçlendirme, yüksek kademelerin özel yol göstericiliği olmadan, kararların alt kademelerde alınmasıdır. Bu da "Gücün, örgütteki mümkün olan en alt noktaya ait olması gerektiği anlamına gelmektedir" (Naisbitt, 1994: 6). Güçlendirme, hata yapabilme ihtimaline açık olan risk almayı da içerir (Quinn & Spreitzer, 1999: 26). Burada tepe yönetimi karar verme yetkisini alt kademeye devretmektedir. Bu, tepe yönetimi açısından kolay değildir. Böyle bir yetki devri yapma durumunda olan yöneticilerin büyük endişeler taşımaları doğaldır. Öyle bir güven ortamı oluşturulmalıdır ki yöneticiler gönül rahatlığı ile karar verme yetkisini devredebilmelidirler. Bu durumda yöneticilerde güven duygusunu oluşturmak için gerekli olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Birey çalıştığı ekibin misyonunu bilmeli ve anlamalıdır. Ayrıca küçük bir birim, daha büyük bir birimin parçasıdır anlayışı ile, birey tarafından firmanın misyonu ve kendi çalışma gurubunun bu misyondaki yeri anlaşılmalıdır. Bireyin firma misyonu doğrultusunda ve onunla uyumlu çalışması, sadece bu misyonun iyi bilinmesi ve yakın gelecekte bunun bireye ne anlam ifade ettiğinin iyi anlaşılmasıyla gerçekleşir. Bu yüzden tepe yöneticileri, firmanın misyonunu ve her grup için bunun anlamını anlatmak üzere sürekli olarak diyalogları sürdürmelidirler (Wardell, 1999: 6-7).

2. Yaptıkları işlerde kendi başlarına hareket edecek girişimcilerin gerekli yeterliliğe sahip olmaları gerekir. Bunu sağlamak için de bireyin eğitimine ve gelişimine sürekli yatırım yapılmalıdır.

3. Doğru seçimler yapabilmesi için bireye bilgi sağlanması gerekir. Bugün bilgisayarlar sayesinde bilgiler, çok daha doğru, insan emeğinden daha ucuza toplanmakta, elektronik hızla özet çıkartıp, karar mekanizmasına bilgileri ışık hızıyla göndermektedir. Artık durumla doğrudan doğruya ilgilenen iyi eğitilmiş bir eleman, uzak bir köşede oturan müdürden çok daha hızlı ve duruma uygun şekilde karar verebilmektedir (Davidow & Malone, 1995: 18).

İŞGÖRENLER AÇISINDAN GÜVEN DUYGUSU

İşgören, kendine güven duyulduğunu bilme ihtiyacı içerisindedir ve girişimleri sırasında bazen ortaya çıkabilecek olan hata ve yanlışlardan dolayı acımasızca cezalandırılmayacağından, kariyerini ve işini kaybetmeyeceğinden emin olmak ister.

Ortaya çıkan hatalardan dolayı birinin sorumlu tutulması, hatanın sebeplerini bulmak ve çözümlenmekten daha önemli hale geldiğinde güven zedelenmiş olur (Mariotti, 1999: 128).

Hangi tür hatalar hoş görülebilir?

1. Misyona izlenmesi sırasında yapılan hatalar: Ne yazık ki insanlar sıkça çalıştığı firmanın hedeflerini yerine getirme doğrultusunda hareket etmek yerine, bunlarla çakışmayan kendi kişisel ya da kendi bölüm veya fonksiyonunun hedefleri doğrultusunda hareket ederler. İşte bu sırada yapılan ve firma için işlerin kötü gitmesine sebep olan hatalar hoş görülmezler.

2. Ders alınacak nitelikte olan hatalar: Güvencibilirliğı yüksek olan firmalar, doğru işler yapmak için uğraş verdiği sırada hata yapan işgörenlerini cezalandırmazlar. Cezalandırma herkesin kitabına göre hareket ettiği bürokratik örgütlerde işe yarayabilir, ancak sahip olduklarından daha fazlasını öğrenme gereğı içerisinde olan işgörenlerin öğrenme isteklerini kırar ve iletişimi öldürür (Pool, 1999: 31). Yeni ekonominin beşığı sayılan Silikon Vadisi'nde insanlar, yaptıkları hatalardan gurur duyar hale gelmişlerdir. Bu hatalar onlara gelişim için fırsatlar ve tecrübeli olma arzusunun birer kanıtı gibi görünmektedir. Orada hata yapmayan insandan kuşku duyulur (Carr, 1999: 183-184).

Bir hata meydana geldiği zaman, nelerin yanlış gittiğini belirlemek için araştırma yapmak çok önemlidir. Araştırmanın amacı bir suçlu ortaya çıkarmak değil, ileride meydana gelebilecek hataları önlemektir (Wetlaufer, 1999: 119).

3. Sürekli tekrarlanmayan hatalar: Bir firmada aynı kişi tarafından aynı hatalar tekrarlanıyorsa, bu durum bu kişinin iş hakkında yeteri kadar eğitiminin olmadığını veya bu iş için uygun olmadığını gösterir.

4. Değerlendirme (Taktir) alanı içerisinde yapılan hatalar: İşgörenlerin güçlendirilmesi, onların sınırsız hatalarının hoş görüleceğı anlamını taşımaz.

İşgörenler açık seçik bir değerlendirme alanına sahip olmalıdırlar ve bu alan içerisinde yapılacak hataların hoş görülmesi gerekir. Bazı firmalar değerlendirme alanlarını güven kuşakları (Safe-zones) olarak adlandırmaktadırlar. Bu sayede işgörenler hangi durumların değerlendirme yapmaya müsait olduğunu, hangilerinin olmadığını anlayabilmektedirler. Ayrıca işgörenlerin harcayabileceği miktarlara da sınırlama getirmektedirler. Böyle basit bir mekanizma kurulmadığı taktirde işgören güçlendirmeden ziyade bir kaos ile karşılaşır (Quinn & Spreitzer, 1999: 27). Değerlendirme alanı, hiyerarşideki otorite sınırları ile aynı anlamda değildir ve bunlardan çok daha geniş olmalıdır. Aksi taktirde güçlendirme ortadan kalkmış olur.

İşgörenlerin güven içerisinde olması, yukarıda bahsedilen kriterler çerçevesinde hataların hoş görülmesi ile sağlanır.

Güven zaman içerisinde günden güne geliştirilir ve bir organizasyonun kalitesini gösterir.

SANAL EKİPLERDE GÜVENİN OLUŞTURULMASI

Sanal ekip (virtual team), üyelerinin değişik coğrafi bölgelerde, zaman dilimlerinde ve örgütlerde olmalarına aldırış etmeden, beraberce bir projeyi sonuçlandırmak için büyük ölçüde elektronik tekniklere dayanan bir çalışma grubu olarak tarif edilebilir (Hagen, 1999: 90). Ülkenin ve hatta dünyanın çeşitli bölgelerine dağılmış olmalarına rağmen beraber çalışma durumunda bulunan, önceden hiç yüz yüze gelmemiş ve belki de ilerde de hiç gelmeyecek olan üyelerden oluşan bir sanal ekip içerisinde güven nasıl oluşturulacaktır?

ABD'nde Austin'deki Teksas Üniversitesi Profesörlerinden Sirkka L. Jarvenpaa ve Dorothy E. Leidner, 1998'de sanal organizasyonlarda güvenin nasıl oluşturulacağını belirlemeye yönelik küresel olarak çalışan ve birbirleriyle e-mail aracılığıyla yoğun bir iletişim kuran 29 adet sanal ekiple 6 hafta süren bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonunda güvenin sanal ekiplerde mevcut olduğunu (veya oluşturulabileceğini), ancak bunun gelişmesinin, geleneksel ekiplere göre çok farklı bir biçimde gerçekleştiğini tespit etmişlerdir.

Önceki çalışmalar, güvenin geliştirilmesinin üç basamaklı bir süreçte meydana getirildiğini göstermiştir (Coutu, 1998: 21). Bu basamakları sırasıyla şu şekilde ifade edebiliriz.

1. Vazgeçirmeye dayalı güven aşaması (Deterrence based trust): Takım üyeleri, aksi durumda cezaya çarptırılacakları korkusuyla, kendilerine söylenenleri aynen yaparlar.

2. Bilgilenmeye dayalı güven aşaması (Knowledge based trust): Zaman içerisinde takım üyeleri birbirlerine alışır, birbirleri hakkında bilgilenirler ve her üye takım arkadaşlarının davranışlarını önceden sezebilecek kadar iyi tanır hale gelir.

3. Ait olmaya dayalı güven aşaması (Identification based trust): Güven hissetme ve ortak değerler üzerine kurulur. Üyeler, takım arkadaşlarının yerine kendilerini koyar hale gelirler.

Jarvenpaa ve Leidner'in 1998'de yayınlanan çalışmasına göre, sanal organizasyonlarda da bu üç çeşit güven tespit edilmiş, ancak bunların oluşması, yüz yüze çalışan ekiplerde olduğu gibi aynı aşamalardan geçerek gerçekleşmemiştir. Bunun sebebi de geleneksel organizasyonlardaki yüz yüze çalışmanın, sanal organizasyonlarda mevcut olmamasıdır. Güvenin sanal organizasyonlarda gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi, kuruluş aşamasında söz konusudur. Ekip üyelerinin ilk etkileşimleri hayati önem taşır. Jarvenpaa ve Leidner'e göre, sanal organizasyonlarda vazgeçirme (Deterrence) güvenin oluşturulmasında ilk basamak değildir, hatta bir engel teşkil edebilir. Öyleyse sanal organizasyonlar, yüksek performansı getiren güveni nasıl oluştururlar?

Jarvenpaa ve Leidner aynı çalışmada, yüksek güven düzeyine sahip olan ekiplerin şu üç ortak özelliği taşıdığını belirlemişlerdir.

1. Üyeler, işe girmeden önce sosyal yönlerini ön plana çıkaran mesajlarla örneğin, kendilerini tanıtan kişisel bilgileri sunarak etkileşim içine girerler. Bu başlangıç dönemi bilgiye dayalı güvenin (Knowledge based trust) kurulmasında özellikle önemlidir.

2. Her bir ekip üyesinin açık olarak rolleri belirlenir. Bu sayede ait olmaya dayalı güven (Identification based trust) için bir temel oluşturulur.

3. Ekip üyeleri birbirleriyle ilişkilerinde coşkulu, istekli, uyum sağlamaya dönük ve iyimserdirlere.

Sanal organizasyonlarda ekip üyeleri verdikleri ilk mesajlarla güven oluşturdukları için, ilk mesajlarında ne söylediklerine çok dikkat etmelidirler.

SONUÇ

Örgütler artık güce dayalı olmak yerine, güvene dayalı olmak üzerine kurulmaktadırlar. İnsanlar arasında güvenin tesis edilebilmesi için birbirlerinden hoşlanmaları gerekmez, birbirlerini anlamaları yeterlidir (Drucker, 1999: 73-74).

Görüldüğü gibi güvenin oluşturulması kolay bir iş değildir. Yüksek düzeyde güvenin oluşturulması için yeni bir iş anlayışı ve bunun getirdiği yeni bir örgüt yapısı gündeme gelmektedir.

Güvenin, işle ilgili işlem masraflarını azaltıcı, ilişkilerde inanç ve güveni artırıcı, açık ve etkili bilgi değişimini teşvik edici özellikleri sebebiyle, organizasyonlarda gizli kalmış potansiyelin ortaya çıkartılarak verimliliğin artırılması için, işgörenler ve işverenler arasında güven bağlamında bir denge noktası kurulması gereği ortaya çıkmaktadır.

ÖZET

Geleneksel organizasyonların hiyerarşik yapılarındaki otoriteye dayanan sosyal kontrollerin yerlerini, kendi kendini yönetim (Self-direction) ve kendi kendini kontrole (Self-control) bıraktığı yeni yapısal düzenlemelerde güven, can alıcı bir özellik taşımaktadır.

Güven, yüz yüze çalışan ekiplerde, zaman içerisinde ve günden güne oluşturulurken, sanal ekiplerde ilk defa bir araya gelişte, üyelerin kendilerini tanıtmak amacıyla verdikleri ilk mesajlar ile oluşturulur.

Güvenin işle ilgili işlem masraflarını azalttığı, ilişkilerde inanç ve emniyeti arttırdığı, açık ve etkili bilgi değişimini teşvik ettiği bilindiğinden, organizasyonlarda gizli kalmış potansiyelin ortaya çıkartılarak verimliliğin artırılması için, işgörenler ve işverenler arasında güven bağlamında bir denge noktası kurulması gereği ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Carr, Nicholas G. (May/June, 1999) "Being Virtual: Character and the New Economy.", Harvard Business Review, Cilt 77, Sayı 3, s. 181-184.
- Coutu, Diane L. (May-June 1998) "Organization: Trust in Virtual Teams.", Harvard Business Review, Cilt 76, Sayı 3, s. 20-21.
- Davidow, William H., & Michael S. Malone (1995). Sanal Şirket. (Çev., Mustafa Küpüşoğlu), Koç-Unisys Yayınları, İstanbul.
- Drucker, Peter F. (Mar/Apr., 1999) "Managing Oneself.", Harvard Business Review, Cilt 77, Sayı 2, s. 64-75.
- Hagen, Mark R. (June 1999) "Teams Expand Into Cyberspace.", Quality Progress, Cilt 32, Sayı 6, s. 90-93.
- Hammer, Michael & James Champy (1994). Değişim Mühendisliği. (Çev., Sinem Gül), Gençlik Yayınları 2.b, İstanbul.
- Jarvenpaa, Sirkka L., Kathleen Knoll & Dorothy E. Leidner (Spring 1998), "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams.", Journal of Management Information Systems, Cilt 14, Sayı 4, s. 29-65.
- Jarvenpaa, S. L. & D. E. Leidner (June 1998), "Communication and Trust in Global Virtual Teams.", Journal of Computer-Mediated Communication, Cilt 3, Sayı 4 ,
- <http://jcmc.huji.ac.il/vol3/issue4/jarvenpaa.html>
- Koçel, Tamer (1995), İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış.. Beta Basım Yayını (5.b.), İstanbul.
- Lipnack, Jessica, & Jeffrey Stamps (1997), "Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology.", John Wiley and Sons, Inc., N.Y.

- Mariotti, John (07/06/1999), "Plenty of Technology, but a Shortage of Trust.", *Industry Week*, Cilt 248, Sayı 11 , s. 128
- Miles, Raymond E. , Charles C. Snow , John A. Mathews, Grant Miles, & Henry J. Coleman, Jr. (1997), "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form.", *Academy of Management Executive*, Cilt 11, Sayı 4, s. 7-19.
- Mills, D. Quinn (1991), *Rebirth Of the Corporation*, John Wiley and Sons, N.Y.
- Naisbitt, John (1994), *Global Paradoks. (Çev., Sinem Gül)*, Gençlik Yayınları, İstanbul.
- Pool, Robert (Spring, 1999), "When Failure is Not an Option.", *IEEE Engineering Management Review*, Cilt 27, Sayı 1, s. 27-31.
- Quinn, Robert E. & Gretchen M. Spreitzer (Summer, 1999), "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider.", *IEEE Engineering Management Review*, Cilt 27, Sayı 2, s. 21-28.
- Varol, Ergin Sait (1996), "Organizasyonlarda Yığışım Tipi Yapılanma ve Elektronik Sektöründe Bir Uygulama.", *Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi.*
- Wardel, Charles (Ocak-1999), "Takımları Yönetme Sanatı.", *Power Özel Ek. s. 4-9.*
- Wetlaufer, Suzy (Jan./ Feb., 1999), "Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke.", *Harvard Business Review*, Cilt 77, Sayı 1, s. 111-123.