

E-liderlik

Haluk Sak¹

Özet

Uzay çağını yaşadığımız bu dönemde insanların teknoloji ile yarışı baş döndürücü seviyelere ulaşmış, hayal gücü ve hedefler boyut değiştirmeye başlamıştır. İnsanlar ihtiyaç duyduğu şeylere artık rahat bir şekilde ulaşabilmektedir. Teknoloji yenilendikçe güçlenmekte, yeni teknoloji güçlü ve pahalı, eski nesiller ise ucuz ve daha kolay ulaşılabilir hale gelmektedir. Her geçen gün yeni uygulamaların piyasalara sürülmesi ile rekabet yarışında avantaj elde etmek zorlaşmaktadır. E-liderlik de, hem teknolojiyi etkin bir şekilde yönetebilme ve yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini takip edip kullanma, hem de pazar bilgisini, ağlarını kullanarak çalışanları yönetip yönlendirme üzerine kurulan yeni bir yaklaşımdır.

Fiziki üretim alanları dışında ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlar için geleneksel ofis ortamlarına çok fazla ihtiyaç duyulmadığı gibi çalışanlar için rahat bir çalışma ortamı olduğundan, işletmeler için ise maliyet tasarrufu sağladığından uzaktan veya evden çalışma yaygınlaşmaktadır. Küreselleşmenin artık tek dünya anlayışına dönüşmesi ile deniz aşırı, okyanus aşırı ülkelerde yaşayan bireylerin aynı işletmede çalıştığını görmek doğal hale gelmiştir. Vasıflı insan kaynağı bulmak için artık ülke sınırları ortadan kalkmıştır. Liderler de belki de hiçbir zaman yüz yüze karşılaşmayacakları üyelerini yönetmenin keyifli ama zor anlarını yaşamaktadır. Çünkü hem bilgiyi hem de sanal ortamdaki vasıflı çalışanları yönetmek belirli yetenekleri gerektirmektedir.

Sanal ortamlarda çalışmayı tercih eden işletmelerdeki liderler geleneksel liderlere benzer fakat farklı nitelikleri haiz olmalıdırlar. Bu nitelikler günümüz teknoloji imkânları ölçüsünde şekillenmekte, gelecekte ise değişimlerin olması ve yeni gereksinimlerin ortaya çıkması da beklenmektedir. Dinamik bir yaklaşım olan e-liderlik bazı özellikleri ile öne çıkmakta, uzaktan yönetim açısından da bazı zorluklarla karşılaşabilmektedir. E-liderlerin etkinliğinin artırılması için hem en önemli unsurlar olan güven, iletişim ve etkileşime

1 Dr., Topkapı Üniversitesi Dr.Öğretim Üyesi, haluksak@gmail.com,
(ORCID:0000-0003-2564-1552)

öncelik vermeleri, bununla birlikte motivasyon, performans, ödül, karar verme gibi diğer geleneksel liderlik sorumluluklarını da titizlikle takip etmeleri gerekecektir.

Yeni e-liderler, potansiyel performans kazanımları için teknolojiyi benimseyecek, kullanacak; aynı zamanda bilgi ve iletişim becerilerini, pazar bilgilerinin entegre etmek şartıyla tüm takipçileri ile başarılı bir etkileşim sağlayarak hedeflerine ulaşmaya çaba sarf edeceklerdir.

1. Giriş

Dünya, yüksek düzeyde küreselleşme, dijitalleşme, rekabet, özelleştirilmiş müşteriler, kapsamlı ve gelişmiş iletişim ağları içinde çalışmayı esas alan yeni değişikliklere tanık olmaktadır. Günümüzde işletmelerin çalışma, yöneltme ve yönetme yöntemlerindeki köklü değişiklikler, büyük veri (Big Data), IoT, yapay zekâ, web 3.0/4.0, 6G, wi-fi teknolojileri ve bulut bilişim gibi en son bilgi ve iletişim teknolojileri tarafından yönlendirilmektedir. Bu değişiklikler, istihdam ile çalışma prosedür ve yöntemlerinde çok sayıda fırsat ve yenilik yaratmış, bu da uzaktan çalışma şeklinde yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Uzaktan çalışma, bir bireyin iş görevlerini tamamlamak için bilişim ve iletişim teknolojileri kullanarak herhangi bir yerden ve herhangi bir zamanda uzaktan çalışabilme yeteneğini ifade etmektedir. İşletmeler de yetenekleri işe almak için esnek çalışma stratejisinin bir parçası olarak uzaktan çalışma seçeneğini benimsemiş ve bu tür stratejilerden elde edilen birçok fayda literatüre girmeye başlamıştır (Alkhayyal ve Bajaba, 2023: 1-2).

Yeni örgütsel biçim ve çalışma ortamı, liderlik kavramının da yeniden yapılandırılmasına yol göstermektedir. Yeni örgütsel yapılar artık ağa bağlı veya sanal örgütler halini almakta, çalışma ortamları e-çevre, ortaya çıkan liderlik ise e-liderlik olarak adlandırılmaktadır. E-liderlik kavramı, bilgi teknolojisindeki gelişmelerin ve örgütsel süreçlere entegrasyonunun getirdiği e-çalışma ortamının bir sonucu olarak ortaya çıkmış, artık kuruluşların işlerini yürütme şeklini de değiştirmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak lider ve takipçiler arasındaki iletişim artık e-teknolojiler aracılığıyla evrimleşerek birbirleriyle etkileşimde olmalarını sağlamaktadır (Mohammad, 2009: 2).

Son dönemde, organizasyonlarda şekil alan sessiz devrim organizasyonların kablolu olmaktan kablosuz ağa geçmesini içermekte, böylece liderlik etkileşimleri de artık bilgi teknolojisi tarafından aracılık edilmektedir. Günümüzde liderler, neredeyse tüm projeleri uzaktan yönetebilecek ve ekip üyeleriyle bilgi teknolojisi aracılığıyla etkileşim kurabilecek düzeydedir (Avolio ve Kahai, 2003: 325).

Küreselleşme ve dijitalleşme çağında bireyden organizasyon düzeyine kadar artık tüm kademelerde rahatlıkla iletişim ve etkileşim kurulabilmektedir. Bu süreçte gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri birey ile birey, birey ile grup ve birey ile örgüt arasında iletişim ve koordinasyon amacıyla üç kanalda yoğunlukla kullanılmaktadır. (Sundu, 2021: 254). Bu teknolojiler örgütün tüm birim ve fonksiyonlarını etkilemekte, liderlik süreçleri de bu kapsamda dönüşüm yaşamaktadır.

Son zamanlarda, sanal âlemdede liderlik uygulaması, yöneticilerin günlük işlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin faaliyetlerinin coğrafi olarak genişlemesi ile birlikte yeni iletişim teknolojilerinin kullanılması, insanları dijital kanallar aracılığıyla yönlendirme ihtiyacını artırmış, elektronik kanallar aracılığıyla yürütülen liderlik süreçlerinin dönüşümü hızlanmıştır (Torre ve Sarti, 2020: 3). Bu bölümde e-liderliğin ortaya çıkışı, rolü, öne çıkan özellikleri, geleneksel liderlik modelinin e-liderliğe dönüşümü, e-liderliğin zorlukları, sorunları ile etkinliğinin artırılması konularında temel bilgiler verilecektir.

2. E-liderlik Tanımı ve Kavramsal Yaklaşım

Bilginin ulaşılabilirliğinin son derece hızla artarak devam etmesi nedeniyle artık liderlerin ulaşmak istediği bilgi niteliği ve özü aynı zamanda liderliğin doğasının da değişmesinde rol oynamaktadır. Bilgi çağının yarattığı birçok sorunu çözmek için yeni bir liderlik tipine ihtiyaç duyulmuştur.

Yeni teknolojiler ile bilgi yoğunluğu, yeni değerler ve beklentiler nedeniyle çalışma ortamının temel düzeyde değiştiğine ancak liderliğin bu dönüşüme uyum sağlayacak kadar hızla değişmediği görülmektedir. Özellikle, geçmişte etkili olan geleneksel liderlik stratejilerinin geleceğin liderlik zorluklarıyla giderek daha fazla ayrıştığı fark edilmiştir. Bu boşluk, liderlik yaklaşımında daha önemli bir sistemik değişiklik gerektirmiştir. Yeni teknolojide sanal organizasyonlarda bulunan sanal ortamlarda ortaya çıkan liderlik modeli e-liderlik olarak kabul görmüştür (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 22).

E-liderlik ya da liderlik sadece bir pozisyon veya iş ile sınırlı değildir. Liderlik, daha geniş içgörüler içermekte, lider olmak için bir vizyona ve hayal gücüne sahip olmak gerekmektedir. Günümüzde liderin bir adım daha ileri gitmesi, örgütsel hedeflere ulaşmak için bilgi teknolojisinden yararlanarak, liderlik ettiği insan kaynaklarını ulusal, coğrafi, kültürel ve diğer sınırların ötesinde bir araya getirebilmesi gereklidir. E-liderlik, yetkinlikleri ve çeşitli rolleri bütünleştirme, bunları bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak uygulama becerisini içermektedir (Sunarsi ve diğerleri, 2020: 473).

Avolio ve diğerlerinin (2000), organizasyonlarda e-liderliği neyin oluşturduğuna dair geniş bir anlayışa ulaşmak maksadıyla hazırladığı makale, e-liderlik teriminin ilk kullanımlarındadır. Bu çalışmada, e-liderlik, “*bireyler, gruplar veya kuruluşlarla tutum, duygu, düşünce, davranış ve/veya performansta bir değişiklik yaratmak için ileri bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği bir sosyal etki süreci*” olarak tanımlanmıştır.

E-liderlik, işlerin büyük ölçüde internet tarafından gerçekleştirildiği e-ortamlarda var olmaktadır. Bu şekilde, takipçiler ve liderler arasında sadece iletişim değil aynı zamanda bilginin toplanması ve yayılması da bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleşmektedir. E-liderlik, “*İleri bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği hem yakın hem de uzak bağlamlara gömülü ve tutum, duygu, düşünce, davranış ve performansta değişiklik yapabilen sosyal etki süreci*” olarak tanımlanmıştır (Avolio ve diğerleri, 2014: 107).

Carreño (2014), e-liderliği, “*liderin hedeflerine bilgisayar aracılı bir şekilde, zaman ve mekâna dağılmış sanal ekiplerle ulaşmasını gerektiren yeni bir liderlik paradigması*” olarak tanımlamıştır.

E-liderlik, bireyler, gruplar veya kuruluşlarda; tutum, duygu, düşünce, davranış ve performans değişikliği yaratmak için bilgi teknolojisinin aracılık ettiği bir sosyal etki süreci olarak görülmektedir. En temel çıkarım, e-liderliğin yalnızca teknolojiyi birbirine bağlamakla ilgili olmadığı, esasında insanları en iyi şekilde birbirine bağlamakla ilgili olduğudur (García, 2015: 39-42).

E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojisi aracılı yöntemlerin geleneksel yöntemlerle harmanlanmış bir türüdür. E-liderler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hem kendisi hem de örgüt çapında benimsenmesi konusunda sorumluluğa sahiptir. Mevcut bilgi ve iletişim teknolojisi hakkında farkındalık, kendisi ve örgüt için yeni bilgi ve iletişim teknolojisini benimsenmesi, seçilen bilgi ve iletişim teknolojilerin kullanımında teknik yeterliliğe sahip olması anlamına gelir (Van Wart ve diğerleri, 2019: 83).

E-liderlik, tutumları, duyguları, düşünceleri, davranışları ve performansları değiştirmeyi amaçlayan, teknoloji aracılı bir dizi sosyal etkileme sürecidir. Bu süreç açık ve uygun bir şekilde iletişim kurma, yeterli sosyal etkileşim sağlama, değişime ilham verme ve yönetme, ekipleri oluşturma ve sorumluk dağıtma, bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili bilgi birikimi sahibi olma, sanal ortamlarda güven duygusu geliştirme becerilerine dayanmaktadır (Roman ve diğerleri, 2018: 10).

E-liderlik, insan etkileşimlerinin bilgi ve iletişim teknolojisinin aracılık ettiği ve liderlerin tüm projeleri uzaktan yönetebildiği yeni çalışma ortamını yansıtmak için ortaya çıktığından, teknolojik gelişmenin yarattığı küresel

değişikliklere bir yanıt ve çözüm olarak görülmektedir. Sanal ve esnek çalışma seçenekleri gelişmeye devam ettikçe, daha fazla işveren sanal çalışma politikalarını resmileştirmeye ve sanal işgücünün nasıl yönetileceğini daha iyi kavramaya çalışmaktadır. Yeni e-çağda işyerleri, geleneksel yüz yüze temaslar yerine teknolojik olarak aracılık edilen lider-takipçi etkileşimleri ile karakterize edilen sanal bağlamlara doğru gelişmektedir. Bu bağlamda, çalışma talimatları, liderlik, geri bildirim, takip ve eğitim artık dijital bir formatta gerçekleşmektedir (Lilian, 2014: 1255).

E-liderlik, dijital devrimin kolaylaştırdığı organizasyonel kalıpların değişimi ile ilişkili kaynakları ifade etmektedir. E-liderliğin temel bileşenleri iletişim ve teknolojidir. Bilgisayar veya teknolojik cihaz aracılı iletişime erişimin her geçen gün daha ulaşılabilir ve uygun fiyatlı hale gelmesi bu bileşenlerin etkinliğini de artırmaktadır (Garcia, 2020: 20). Bu kapsamda, e-liderlik kavramı, liderlerin gelişmiş bilgi teknolojilerini etkin kullanmalarının yanında karar verme, disiplinler arası personel, tedarikçiler ve müşterilerle etkileşim kurma ve dijital bir alanda etkileşim kurma ile ilgilidir. E-liderlik, *örgüt kültürünü, teknoloji bilgisini ve karşılıklı bağlılığı bir araya getirerek, bir organizasyon içindeki ve çevresindeki teknolojiler ile bireyler arasındaki dinamik bir etkileşim sürecidir* (Belitski ve Liversage, 2019: 65).

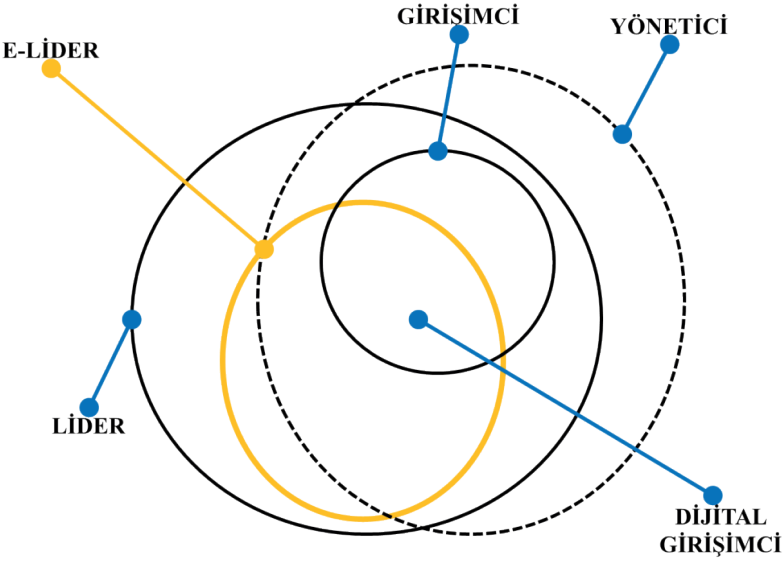
E-liderlik, üyelerinin ağırlıklı olarak dijital medya aracılığıyla iletişim kurduğu ve çalışmalarını koordine ettiği dağıntık ekiplerin yönetimi olarak; mikro, mezo ve makro düzeylerde incelenmiştir. Mikro düzeyde e-liderlik odağı, öncelikle sanal ekiplerle uzaktan iletişim ve teknoloji aracılı ortamdaki iletişim becerileridir. Mezo düzeydeki e-liderlik, işte meydana gelen değişikliklerin liderlik odaklarını ve mekanizmalarını nasıl etkilediğidir. Değişiklikler arasında kuruluşlarda bilgi kullanımının artması, daha fazla şeffaflık, sosyal ağların artması, sürekli iletişim ve irtibat araçlarının artan kullanımı yer almaktadır. Makro düzeyde e-liderlik, e-liderliğin organizasyonel değişim ve dönüşümdeki stratejik etkilerini ifade etmektedir. Stratejik etki, organizasyonlardaki stratejik değişim ve dönüşümlerin yanı sıra organizasyonların pazarlar içinde ve arasında birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını da içermektedir. (Li ve diğerleri, 2016: 188-190).

E-liderlik uygulamalarında liderler ve takipçiler bilgiye ve birbirlerine daha fazla erişime sahiptir. Liderlik giderek daha alt düzeylerdeki birimlere, müşterilere ve tedarikçilere doğru yoğunlaşmaktadır. En kıdemli liderlerin bile takipçileriyle geçirebildikleri zaman ve temas miktarı artabilmektedir. Liderlik, geleneksel, örgütsel ve toplumsal sınırları aşan ağlar yaratmakta ve bu ağlarda varlığını sürdürülmektedir. Takipçiler karar alma sürecinin daha erken aşamalarında bilgi sahibi olabildikleri için bu durum potansiyel

olarak liderlerin güvenilirliğini ve gücünü etkilemektedir. Sınırlı kaynaklara sahip etik olmayan liderler çok daha geniş bir takipçi kitlesini olumsuz etkileyebilmektedir (Avolio ve Kahai, 2003: 332).

E-liderlik sadece belirli araçlar ve iletişim olaylarıyla ilgili değildir. Yüksek verimlilik seviyelerine yol açan, giderek daha yaygın hale gelen bir yüksek üretkenlik, düşük iş gören devri, yüksek moral gibi dijital ortam yaratmakla ilgilidir. İletişim teknolojilerinin hızla gelişen doğası, bir liderin bu teknolojileri benimseme yeteneğine güçlü bir vurgu yapılmasını gerektirmektedir (Roman ve diğerleri, 2018: 2).

Girişimci, yönetici, dijital girişimci ve liderin geleneksel rolleri ile yeni şekillenen e-lider kavramı ve rol ve sorumluluklarının etki alanları Şekil 1.de gösterilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin sağladığı bilgi ekonomisi, bireysel liderlikten ziyade kolektif liderliğe odaklanmayı artırmış, liderlik tek bir kişiyle veya bir rolle yürütülmek yerine giderek organizasyonun tümüne yayılmıştır.



Şekil 1. E-Liderlik Alanının Daha Geleneksel Rollerle Kesişimleri

Kaynak: Radman, 2020: 14.

3. Geleneksel Liderlik ve E-liderliğin Karşılaştırılması

Başarılı liderliğin en önemli koşulu etkililiktir. Son yıllarda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın özellikleri, işletmelerin kendilerini organize etme şeklini değiştirmiş, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiye giderek artan

bir yoğunlukla nüfuz etmiştir. Bu nedenle, liderlik halen yeni bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gelişmekte ve liderliğin uygulanma biçiminde sürekli bir değişiklik gerektirmektedir (Torre ve Sarti, 2020: 2).

E-liderliğin gerçekleştiği e-ortamda takipçiler ve lider arasında sadece iletişim değil, bilginin toplanması ve yayılması da elektronik olarak gerçekleşmektedir. E-ortamda yer alan sanal liderler işleri ve yeni iş modellerini geliştirmek, takipçileriyle iletişim kurmak için yeni teknolojileri kullanmaktadırlar. Uzaktan liderlik veya sanal liderlik teknolojideki ilerleme nedeniyle çoğunlukla e-ticarette görülmekte ve geleneksel liderliğin yerini almaktadır (Renu, 2014: 88).

Liderlik kısaca “bir kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için başka bir birey veya grup üzerinde etkisini ortaya koyduğu ve bu etkinin etkili bir şekilde kullanıldığı süreç” olarak tanımlanabilir (Ahuja ve diğerleri, 2023). Lider, sözlük anlamı ile “*bir grup insanı, özellikle bir ülkenin, bir örgütün vb. başkanını yöneten kişi*” liderlik ise “*lider olma yeteneği veya iyi bir liderin sahip olması gereken nitelikler*”dir (Oxford Learner’s Dictionaries, 2024). Lider ve liderlik kavramları tarih boyunca dönemin sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklerine göre değişiklikler göstermiştir. İnsanları belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetmeye ikna etmek olan liderlik, yalnızca unvan ya da pozisyon değil, lider ile takipçileri arasında kurulan ilişki ve karşılıklı etkileşimin niteliği ile ilgili bir işlemdir. Bu bağlamda liderlik hem organizasyon yapısı ile ilgilidir hem de belirli amaçlar etrafında bireyle tarafından belirli bir kişiyi takip etmek maksatlı ortaya çıkan bir süreçtir. (Tiftik ve diğerleri, 2015: 312).

Covid19 pandemisi organizasyonel çalışma yapısını değiştirdiği gibi uzaktan çalışmaya geçiş nedeniyle çalışma şeklini de değiştirmiş, dijital teknolojilere daha fazla önem verilerek yeniden yapılanmaya yol açmıştır. Bu değişim esneklik, çalışan etkileşimi ve liderlik tarzlarını da etkilemiştir. Uzaktan çalışmada, kaynak kısıtlamaları gibi nedenlerle zorluklar yaşanmış, çalışanlar çalışma alanlarını aile üyeleriyle paylaştığı için birtakım aksamalara neden olmuştur. Ayrıca, pandemi sırasında çalışanlar düşük moral, stres, motivasyon eksikliği ve iş güvencesizliği gibi çok sayıda zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Ancak zaman geçtikçe, yöneticiler ve kuruluşlar, çalışanlara teknoloji ve kaynaklar sağlayarak uzaktan çalışma sırasında karşılaştıkları zorlukları en aza indirmeye çalışmışlardır. Çalışanlar ise iş-yaşam dengesini koruma konusunda da dikkatli hale gelmiştir. Liderlik, çalışanların bu zorlukların üstesinden gelmelerini sağlamada hayati bir rol oynamış, başarılı liderler, çalışanlarının streslerini hafifletmek ve endişelerini gidermek için etkin iletişim kurmuş ve çalışanlarda öz yeterliliğin oluşturulmasına katkı sağlamıştır (Çolak ve Alper, 2022).

Geleneksel liderlikte olduğu gibi e-liderliğin amacı bir organizasyonun yapısı tarafından tanımlanan organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri alıp geliştirmektir. Ancak, e-liderlik, bilgi teknolojisi temelinde yürütüldüğünden bir liderin takipçileriyle iletişimi yalnızca bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleşmekle kalmamakta, aynı zamanda organizasyonel çalışmayı desteklemek için gereken bilgilerin toplanması ve yayılması da bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örneğin, katılımcı bir e-lider, nihai bir karar vermeden önce küresel bir sanal ekibin üyelerinden görüş almak için sohbet odaları kurabilmekte, fikirlerini serbestçe bildirmelerine imkân sağlayabilmekte, tartışmalı bir sorunla karşı karşıya kaldığı durumlarda, anket veya oylama vasıtasıyla görüşlerine başvurabilmektedir. Her durumda lider, takipçilerini bilgilendirmek ve yönlendirmek amacıyla teknoloji aracılığıyla onlarla etkileşime girmektedir (Avolio ve Kahai, 2003: 326).

E-ortamlarda da tutku, bağlılık, disiplin, karizma gibi çağlar boyunca liderler tarafından sergilenen özelliklere benzeyen önemli liderlik özellikleri vardır. Kaldı ki her yerde geçerli olan küresel bir e-liderlik modeli de yoktur. Kuruluş yapıları, teknoloji kullanımı, kaynaklar ve iş modelleri gibi farklılıklar nedeniyle global bir e-liderlik modeli tanımlanamamaktadır. Geleneksel liderlerin özellikleri çoğunlukla e-liderler için de geçerli olsa da bunlar arasındaki temel fark, beceriler, tutumlar, bilgiler ve en son teknolojinin kullanımı açısından mesleki ve kişisel deneyimlerde mevcuttur (Renu, 2014: 89). Yeni liderlik stili ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ve sektörden sektöre de değişebilmektedir. E-liderlik geliştirmekte olan ülkelerde daha az ilgi görmektedir. Ekonomik ve teknolojik olarak gelişmiş toplumlar ile bilgi teknolojisi kullanımı ileri seviyede olan kuruluşlarda e-liderlik daha yaygındır (Mohammad, 2009: 7).

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için bir etkileme süreci olarak ele alındığında geleneksel çalışma ortamında, bu etki sadece resmi liderler tarafından değil, aynı zamanda resmi otoritesi olmayan çalışanlar tarafından da uygulanmaktadır. Uzaktan çalışmada, resmi liderlerin etkisi daha belirgindir. Örgütsel hedeflere ulaşmak maksadıyla etkili ve işlevsel sanal ekipler oluşturmak için liderin çalışanlarını etkilemeleri gereklidir. Bu nedenle liderler görevlerini yerine getirmek için başkalarını etkileme yeteneğini de geliştirmelidir (Contreras ve diğerleri, 2020: 4).

Bilgi teknolojisi aracılığıyla sağlanan liderlik, özellikle sanal etkileşimler daha teknolojik hale geldikçe, geleneksel yüz yüze liderlikle aynı içeriği ve stili sergileyebilmektedir. En kritik fark, liderin varlığını hissettirmesinin yanı sıra liderin iletişimin erişimi, hızı, kalıcılığı ve algısı olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Kahai, 2003: 327). Sanal bir bağlamda liderlik işlevleri, her

bir bireye ayrı ayrı e-posta göndermek veya telefon görüşmeleri yapmak gibi her üyeyle özel olarak ayrı etkileşimleri sürdürürken üyelerle sanal bir konferans toplantısı düzenlemek gibi tüm sanal ekibe yönelik davranışları da içerebilmektedir (Elyousfi ve diğerleri, 2021: 512).

Geleneksel liderlik ve e-liderlik arasındaki temel farklar beş madde altında toplanmıştır (Renu, 2014: 90-91):

1. İletişim Türü: Geleneksel liderlikte yüz yüze iletişim, lider ve takipçileri arasında gerçekleşirken, e-liderlikte yüz yüze iletişim gerçekleşmez, iletişim, lider ve takipçileri arasında elektronik ortamlar aracılığıyla gerçekleşmektedir.

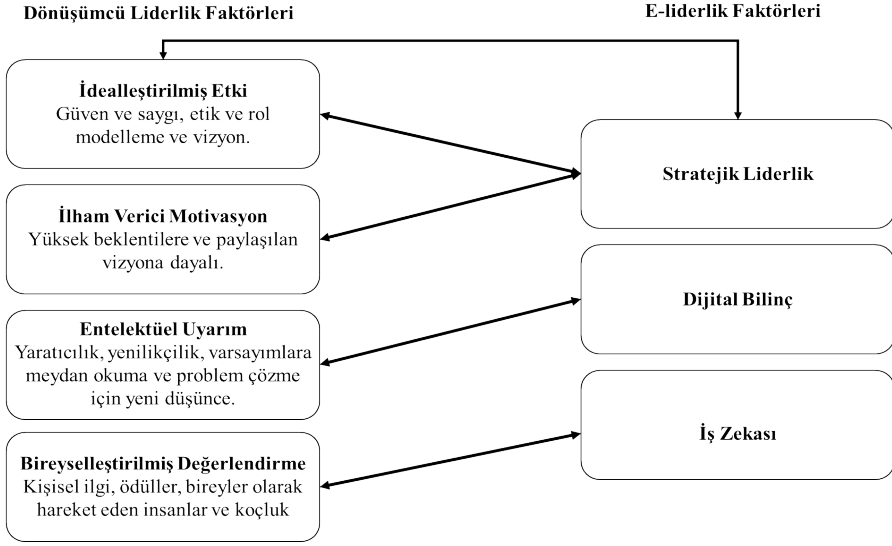
2. Üyeler: Ana üyeler geleneksel liderlikte lider ve takipçileri, e-liderlikte ise sanal lider ve sanal takipçiler olarak adlandırılır.

3. Nitelikler: Her ikisinin de nitelikleri aynıdır, ancak e-liderlikteki üyeler, geleneksel liderlikten farklı olarak yeni ve modern bilgi ve iletişim teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

4. Mekân: Geleneksel liderlik, lider ve takipçileri tarafından işi yapmak için belirli bir ofis veya mekân gereklidir. Ancak e-liderlikte belirli bir ofise gerek yoktur.

5. Çalışma süreleri: Geleneksel liderlikte tüm üyeler belirli kurallar dâhilinde mesai saatleri içinde kullanılabilir, ancak e-liderlik üyelerinden mesai saatleri dışında bile, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet beklenebilmektedir.

E-işletme liderlerinin geleneksel işletme liderlerine oranla daha fazla insan yönelimli, geleneksel işletme liderlerinin ise e-işletme liderlerine oranla daha fazla iş yönelimli oldukları ortaya konmaktadır. Naktiyok (2006) tarafından yapılan araştırmada e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin öz güven, yaratıcılık, empati, risk alma, esneklik, öz motivasyon, ikna kabiliyeti ve mizah duygusu gibi liderlik özelliklerine geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderlere oranla daha fazla önem verdiği belirtilmektedir. Diğer taraftan geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin dürüstlük, güvenilirlik, ilham verme ve otorite/sertlik gibi liderlik özelliklerine e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlere oranla daha fazla önem verdiği savunulmuştur. Belitski ve Liversage (2019) tarafından KOBİ'lerde geleneksel dönüşümcü liderlik faktörleri ile e-liderliğin karşılaştırılması aşağıdaki şekilde göstermiştir.



Şekil.2. KOBİ'lerde E-Liderliğin Benimsenmesi

Kaynak: Belitski ve Liversage (2019: 67)

Günümüz modern liderlik anlayışı ile geleneksel liderlik arasındaki uygulamada ortaya çıkan farklılıklar e-liderlik boyutunda irdelenerek aşağıda tablo halinde gösterilmiştir:

Tablo 1. Geleneksel Liderlik ve E-Liderlik Karşılaştırması

| Alan | Geleneksel Liderlik | E-Liderlik |
|---------------------------|---|---|
| Liderlik kavramı | Pozisyon, kişi | Bireysel, ikili, sistemli |
| Liderlik hedefleri | Rasyonel ve planlı | Süreçsel gelişim |
| Örgüt ortamı | Kararlı, anlaşılır | Karmaşık, dinamik, ağ bağlantılı |
| Örgüt tasarımı | Mekanik tasarım baskın, bazı organik tasarımlar | Daha düz, daha esnek hiyerarşi, çeşitli tasarımlar. |
| Karar verme | Komuta zinciri, hiyerarşi | Daha fazla ortak karar alma |
| Sorumluluk | Liderin pozisyonuna ve hiyerarşiye göre | Liderin görevine, duruma ve mevcut rolüne göre |
| Motivasyon | Dışsal motivasyon, görev odaklı | İnsan odaklılık, içsel motivasyon |
| Hedef belirleme ve ulaşma | Yukarıdan aşağıya | Farklı düzeylerde, kendi kendini yöneten |
| Bilgi | Düzenli aralıklarla yukarıdan aşağıya doğru aşamalı | Gerçek zamanlı ve çalışanlardan aktif olarak talep |
| Değişim | Mevcut yapı ve süreçlerin iyileştirilmesi | Mevcut yapı ve süreçlerin sorgulanması |
| Liderin zihniyeti | Zirvede olmak ve kontrolü elinde tutmak | Delege etmek, destek ve güven vermek |

Kaynak: Wirtz (2021) ve Nientied ve Toska'dan (2022) faydalanılarak geliştirilmiştir.

4. E-liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderliğin hedefleri değişmemiş olsa da, e-liderler, geleneksel lider-takipçi ilişkisini değiştiren dijital iletişim yoluyla insanlar aracılığıyla iş hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, otoriter liderlikten, liderin gücünü artık sadece kendi pozisyonuna dayandıramayacağı bilgi ve uzman temelli liderliğe doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Dijital çağda, fiziksel işyerlerinin giderek sanal hale gelmesiyle kişisel temaslar azalmış, işler daha fazla teknolojiye bağımlı hale gelmiştir. Tüm bu teknoloji temelli faaliyetler ve süreçler birleştiğinde, ortaya e-liderlik kültürü ortaya çıkmaktadır (Savolainen, 2014: 46).

Seksenli yıllarda bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme; endüstrinin teknolojik değişimi, yeni iş tanımlamaları, etkili rekabet ve yeni iş fırsatları olmak üzere çeşitli avantajlar yaratmıştır. Bu nedenle, e-teknolojinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve kullanılması için, kuruluşların farklı donanım ve yazılım bileşenlerini bütünleştirmeleri de önem kazanmıştır (Mohammad, 2009: 4). Covid-19'un ortaya çıkmasıyla sosyal mesafe, sağlıklı bir önleme yöntemi olarak benimsenmiş ve bu nedenle uzaktan çalışmayı zorunlu kılmıştır. Bu değişim sadece kuruluşların çalışma şeklini değil, aynı zamanda e-liderliğe geçiş sürecini de etkilemiştir (Contreras ve diğerleri, 2020: 2).

E-liderlerin çözümleri tanımlaması, süreçleri yönetmesi ve kuruluşun vizyon ve misyonuna uygun olarak sanal bir ortam kullanarak insanları yönetmesi gereklidir. Liderlikten e-liderliğe geçiş, henüz kuruluşların e-liderliğin başarısını ölçememesi nedeniyle başlangıç aşamasındadır (Ahuja ve diğerleri, 2023: 1,2). Uluslararası araştırmalarda 1990'lı dönemlerde neredeyse hiç ele alınmayan e-liderlik konusunda ancak 2000'li yılların başında az sayıda makale yayınlanmış, 2010'dan sonra ise yayın sayısı hızla artmıştır. E-liderliğin 2016-2017 yıllarında akademisyenlerin odak noktası olduğu, son yıllarda ise ilginin yoğunlaştığı görülmektedir. E-liderlik ile ilgili en çok araştırma yönetim alanında yapılmakta, bunu eğitim, psikoloji, işletme ve bilgi sistemleri gibi farklı disiplinler izlemektedir. Araştırma çeşitliliğinin giderek artması e-liderlik kavramının disiplinler arası bir konuya dönüştüğünü göstermektedir (Garcia, 2020: 23-26).

E-liderlikle ilgili başlangıçtaki çalışmaların yoğun bir kısmı, sanal ekipleri yönetmenin zorluğuyla ilgiliydi. Ancak sonrasında konuya olan ilginin artması ile yapılan araştırmalar sonucunda e-liderlik, "tutumlarda, duygularda, düşüncede, davranışta ve performansta bir değişiklik yaratabilen bilgi ve iletişim teknolojilerinin aracılık ettiği hem yakın hem de uzak bağlamlara gömülü bir sosyal etki süreci" olarak yeni bir boyuta ulaştırılmıştır (Avolio ve diğerleri, 2014: 107).

E-ortamın yaratılması ve sürekli gelişmesiyle birlikte, kuruluşların karmaşıklığı kaçınılmaz olarak daha da artmıştır. Kavramların başındaki “e” harfi, internet devrimi başladıktan sonra yaygınlaşmıştır. Elektronik posta (e-posta), “e” harfi ile kullanılan ilk kavramlardan olmuştur. Sonrasında e-ticaret, e-sağlık, e-kitap, e-seminer, e-öğrenme, e-devlet gibi e-liderlik de bu devrimin bir parçası olmuştur. Liderin temel rolü ve sorumlulukları değişmemiş, ancak liderin çalışanlarıyla aynı ortamda olmadıklarında nasıl etkili bir şekilde iletişim sağlayabileceği değişmiştir (Mohammad, 2009: 7).

Dijitalleşme ile birlikte yaşamaya başladığımız yoğun iletişim çağında e-liderlik çoğu zaman bir tercih değil, kuruluşların varlıklarını ve rekabetlerini sürdürebilmeleri için bir zorunluluk hâline gelmiştir (Kayra, 2022: 291). E-liderlik sanal iletişim, bilgi yönetimi ve teknoloji nedeniyle sistemin evrimi olarak kabul edilmekte ve liderlik ile teknoloji arasında sürekli bir etkileşim ve karşılıklı etkinin olduğu bir “*toplam liderlik sistemine*” yol açmaktadır (Torre ve Sarti, 2020: 4).

5. E-liderliğin Öne Çıkan Özellikleri

Dijital kanallar aracılığıyla insanlara liderlik etmek, liderlik ve yönetim işlevlerini birleştirmek için daha da fazla çaba gerektirmektedir. E-liderler performansı yönetmek, sorunlara çözümler bulmak, başka bir düzeyde ve genellikle eşzamanlı olarak misyon/vizyon oluşturarak ekip kimliği oluşturmak, değerleri ve hedefleri paylaşmak, güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratmak ve sürdürmek zorundalardır. Etkili e-liderler düzenli olarak iletişim kuran, ekip üyelerinin sorularını yanıtlayan, geri bildirimde bulunan, talimat veren ve üyelere samimi ama iddialı bir tonla yaklaşan kişilerdir (Darics, 2020: 7).

E-liderlikte yukarıdan aşağıya yönetim yerini katılımcı bir yaklaşıma ve duruma bağlı anlayışa bırakmaktadır. Dijital liderler koç ve mentör rolünü üstlenirken, çalışanlarına sorumluluklarını pay edip görevleri devretmek yerine proje ekiplerinde yer alarak birlikte çözmeye teşvik etmektedirler. E-mentörlük, dijital teknoloji araçlarını kullanan ve uzaktan çalışanların performansı açısından büyük ilgi gören sosyal bir yapıdır. Mentörler, danışanlarına rehberlik eden, önerilerde bulunan, koçluk yapan, geliştiren ve çalışanları tarafından problem çözücü olarak kabul edilen kişilerdir. E-liderler, destek ve eğitim sağlamak için çalışanlarına mentörlük yapmalıdır (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15).

Çok sayıda liderlik tanımında en sık tanımlanan özellikler etkileşim ve etkidir. Liderler ve takipçiler, liderlik sürecinin bir parçasıdır ve liderlerin karşılıklı ilişkiye dair algıları incelendiğinde, takipçilerin odak noktası

olduğu varsayılmaktadır. Liderlik dinamik bir durumdur, statik ve kalıcı değildir (Savolainen, 2014: 48). E-liderliğin özellikleri esas olarak liderliğin vizyonu ve misyonunda ve bilgi teknolojisinin geliştirilmesine olan bağlılıkta görülmektedir. Bu iki faktör, özellikle bilgi teknolojisinin geliştirilmesinde başarısı kanıtlanmış çeşitli alanlarda, çok güçlü bir etkiye sahiptir (Sunarsi ve diğerleri, 2020: 473).

Sanal liderlerle ilgilenen akademisyenler lider davranışlarına odaklanmıştır. Görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlar olarak kategorize edilen liderlik davranışında görev odaklılık, amaç ve görevlerin verimliliğine ve başarısına odaklanırken; ilişki odaklılık astların kendilerini çalışma grubunun bir parçası olarak hissetmelerine ve rahat hissetmelerini sağlayarak onlara yardımcı olmaya ve desteklemeye odaklanmaktadır (Elyousfi ve diğerleri, 2021: 512).

İnsanların daha önceki yüz yüze faaliyetlerinin aksine, işlerinde ve ilişkilerinde teknolojik gelişimlere uyum sağlamaları önem arz etmektedir. Bunu yanında temel liderlik becerilerinden biri olan güven inşası son zamanlarda liderler için insani bir entelektüel kaynak ve beceri haline gelmiştir (Savolainen, 2014: 46). E-liderler, çalışanların endişelerini açıkça paylaşabilecekleri bir platform sağlanması için çalışanlar arasında güven oluşturmalarıdır. Güven, çalışanların sadakatini ve performansını sağlayacaktır, çünkü çalışanlar lidere inandıkları zaman liderlerini takip edeceklerdir. E-liderler, iş özerkliği sağlayarak güven inşa edebilecek ve ekip etkinliğini ve performansını iyileştirebileceklerdir.

Lider, takipçileri ile ne kadar çok etkileşimde bulunursa etkisi o kadar fazla olacaktır. Liderleri ile kaliteli ve olumlu ilişki kurabilen, iletişim ve etkileşimleri fazla olan çalışanlar motivasyon ve verimlilik gibi konularda avantajlı konumdadırlar. Bu durum çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık, performans gibi kişisel ve davranışsal özelliklerine olumlu olarak yansıtacaktır (Sundu, 2021: 254).

İletişim, başarılı liderlik için en önemli diğer araçlardan biridir. E-liderler, çalışanları motive etmek ve performanslarını artırmak için iletişimi etkin bir araç olarak nasıl kullanacaklarını bilmelidir. Sanal bir çalışma alanında iletişim, video konferans ve diğer bilgi ve iletişim teknolojisi araçları kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15). Takipçileriyle etkili ve tutarlı bir iletişim kuran liderler güçlü performans göstermektedir. Yüz yüze toplantıların yokluğunda, sanal ekip liderleri daha gayri resmi gibi görünse de ekip üyelerini etkilemek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Bilgisayar tabanlı iletişimin, fikir üretmede yüz yüze ekiplerden daha iyi performans gösterdiği savunulmaktadır. Etkili sanal ekip liderleri düzenli, ayrıntılı ve hızlı iletişim sağlamada ve ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarını

ifade etmede başarılıdır. Takım performansı, üyeler arasındaki etkili iletişim ile de pozitif ilişkilidir. Dağınık olmasına rağmen global sanal ekiplerde, ekip üyeleri liderin kendilerine değer verdiğini hissettiğinde, bu davranışlar ekibin potansiyelini etkinleştirmelerine olanak tanıyacaktır (Elyousfi ve diğerleri, 2021: 511).

Etkili e-liderlik bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yanı sıra aynı zamanda bu medyanın en iyi avantajları sunduğunda, ihtiyaca göre en uygun olanı seçmeyi, daha uygun olduğunda yüz yüze iletişim kanallarını kullanmayı, amaçlara göre mesafeli ve mesafesiz yöntemleri entegre etmeyi ifade etmektedir (Contreras ve diğerleri, 2020: 6). Daha güçlü e-liderlik, birden fazla bilgi ve iletişim teknolojisinin üst düzey kullanımını, geleneksel medyanın seçici kullanımını ve iletişim zenginliği elde etmek için iletişim kombinasyonlarının kullanımını göstermektedir. Daha yüksek düzeyde e-liderliğe sahip ekipler de daha fazla iletişim medyası kullanma eğilimindedir (Wang ve diğerleri, 2023: 105).

Değişim yönetimi, sanal çalışanları yönetmenin en önemli faktörüdür. E-liderler değişimi anlayıp en etkili şekilde yönetmeli, çalışanları değişime yönlendirmeli ve çalışanlar için değişimi sorunsuz hale getirmelidir. Rol netliği de aynı derecede önemlidir, çünkü değişim çalışanların beklentileri ve rollerinde bazen kafa karışıklığı yaratabilmektedir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15).

Ne kadar çok teknoloji kullanılmış olursa olsun, insanların organizasyonun önemli bir parçası olduklarını hissetmeleri ve bu şekilde tanınmaları önemlidir. Yaptıklarının bir fark yaratacağına inanmaları gereklidir. E-liderler, yalnızca bir kuruluşun nereye gittiğini değil, aynı zamanda oraya nasıl gidileceğini de açıklığa kavuşturarak üyelere yardımcı olmalıdır (Alfheid ve Elshafie, 2019: 24). Liderlerin, çalışanları bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı konusunda eğitmesi gereklidir. Uzaktan çalışma, çalışanların ekipler halinde iletişim kurmak ve iş sunmak için pek çok dijital platformu kullanmasını gerektirdiğinden çalışanlar bu platformları ve diğer yazılım ve çevrimiçi araçları kullanmak için eğitilmelidir. Liderler, çalışanlara eğitim vererek, iş özerkliği sağlayarak ve çalışanların duygusal refahını iyileştirmek için onları takdir ederek destek olmalıdır. Bir lider, bir teknoloji sağlayıcısı olarak hareket etmeli, modern teknoloji hakkında bilgili olmalı ve çalışanları da aynı konuda teşvik etmelidir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 15).

Van Wart ve diğerleri (2019: 92-93) ve Renu (2014: 90-91) tarafından yapılan araştırmalar doğrultusunda e-liderliğin sahip olması gerekli yetkinlik ve beceriler altı boyutta toplanarak aşağıdaki tabloda açıklanmıştır:

Tablo 2. E-liderlik Becerileri

| E-beceriler | İyi e-becerilerin tanımı |
|-----------------------------|--|
| e-iletişim becerileri | <ul style="list-style-type: none"> • İletişim netliği sağlama • Yanlış iletişimden kaçınma • İletişim akışının yönetimini gerçekleştirme |
| e-sosyal beceriler | <ul style="list-style-type: none"> • Lider desteği sağlama • İyi eğitilmiş olma • Farklı alanlar hakkında bilgi sahibi olma • Kendine özgü fikirlerini takipçilerine aktarma ve ikna etme • Sanal çalışmayı etkin bir şekilde izleme ve yönetme |
| e-takım oluşturma becerisi | <ul style="list-style-type: none"> • Takım motivasyonu sağlama • Ekip sorumluluğu yayma • Ekip ve ekip üyesi tanıma • Farklı departmanlarda çalışabilme |
| e-değişim yönetimi becerisi | <ul style="list-style-type: none"> • Değişiklik yönetimi • Küresel ve çok kültürlü zihniyete sahip • 7/24 oryantasyon • Esnek • Yenilikçi • İnsanları modern teknolojiyi kullanmaya teşvik eden |
| e-teknolojik beceriler | <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi ve iletişim teknolojilerinde gelişmeleri takip eden • Geleneksel ve sanal yöntemlerini harmanlayan • Temel teknolojik anlayış sahibi • Teknolojik güvenliğe önem veren |
| e-güvenilirlik | <ul style="list-style-type: none"> • Sanal ortamda güvenilir • İş-yaşam dengesini sağlayan • Çeşitlilik yönetimi |

Kaynak: Van Wart ve diğerleri, (2019: 92-93), Renu (2014: 90-91)

Roman ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, bu e-liderlik yetkinlikleri arasında açık ve birbirine bağlı ilişkiler olduğu, altı boyutun hepsinde mükemmellik beklenmese de, altı boyuttan herhangi birinde önemli başarısızlıkların bir e-lider olarak liderlik etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceği savunulmaktadır. E-liderliğin tüm yönleri, günümüzün dijital ve teknolojik işyerlerinde liderlerin ihtiyaç duyduğu elektronik sorumlulukları yerine getirmede önemlidir. Bu nedenle herhangi bir yönün eksikliğinin kısa vadeli liderlik başarısızlıklarına yol açmasa da liderin uzun vadeli liderlik etkinliğini önemli ölçüde azaltacağı iddia edilmiştir.

6. Sanal Çalışma Ekipleri

İleri bilgi teknolojilerine büyük ölçüde bağımlı olan, iletişim bağlantılarıyla zaman, mekân ve organizasyonel sınırlar arasında çalışan, birbirine bağımlı

birey grupları olan sanal ekipler son yıllarda özellikle çok uluslu kuruluşlarda giderek daha yaygın hale gelmişlerdir. Sanal ekipler seyahat sürelerinin ve maliyetlerinin önemli ölçüde azalmasına olanak sağlamıştır. Konumdan bağımsız olarak dünya çapındaki yeteneklere erişmeyi ve onları işe almayı, bunların uzmanlıklarından yararlanmayı kolaylaştırmıştır. Ekip üyelerinin farklılaşmasına olanak sağlaması ve farklı bakış açılarını birleştirme potansiyeli nedeniyle yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmiştir (Cortellazzo, 2019: 13).

Sanal ekipler, “*ileri bilgi teknolojilerine büyük ölçüde bağımlı olan iletişim bağlantılarıyla zaman, mekân ve organizasyonel sınırlar arasında çalışan birbirine bağımlı birey grupları*” olarak tanımlanmaktadır. Sanal ekipler, teknolojilerin gelişmesi ve küreselleşmenin bir sonucu olarak kuruluşlar ve eğitim kurumları tarafından giderek daha fazla kullanılmaktadır (Garcia, 2020: 21). Sanal ekip kavramı yapı, iletişim, sanallık dereceleri, çok kültürlülük, güven oluşturma, etik gibi birçok farklı açıdan incelenmektedir (Trivedi ve Desai, 2012: 25).

Sanal ekip çalışmasının önemli bir boyutu iletişimdir. Ekip çalışmasının başarılı bir şekilde işlemesi için ekip üyeleri arasındaki iletişim önemlidir. Sanal ekiplerdeki iletişimsel zorlukları ile düşük performans arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Daha zengin iletişim ortamları, sanal ekip çalışması için avantajlar sunacak, bu ortamların daha geniş kullanılabilirliği sanal ekiplerin iletişim sorunlarının çoğunun üstesinden gelecektir (Anderson ve diğerleri, 2007: 2560).

Tipik olarak, sanal ekipler, ekibe özgü hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çabalarken kurumsal sınırlardan, coğrafi konumlardan ve saat dilimlerinden bağımsız olarak çalışmaktadır. Bir bütün olarak, örgütsel ortamlarda, dünya genelinde geleneksel yüz yüze iletişimden ziyade elektronik araçlar aracılığıyla gerçekleşen iletişime artan bir bağımlılık olmuştur. Teknolojik değişimler, üyeler farklı zaman dilimlerine küresel olarak dağılmış olabileceğinden, 7/24 çalışmayı sağlayan sanal ekipler aracılığıyla işi küresel olarak yönetmeyi mümkün kılmıştır (Trivedi ve Desai, 2012). Sanal ekip üyeleri farklı projelere kolayca katılabilmektedir, çünkü bazı üyeler birkaç ekipte uzman olabilmektedir. Sanal ekipler, en son bilgilerden ve çalışma düzenlemelerinden, bilgi ve iletişim teknolojilerinin artan uygulamalarından yararlanarak ortamın değişen gereksinimlerine daha kolay yanıt verebilmektedir (Lilian, 2014: 1253).

Sanal ekipler, zaman ve mekân sınırlamasının üstesinden gelebildikleri için yaygınlaşmaya ve geleneksel takımların yerini almaya başlamıştır. Sanal takımların iletişimde, bilgi alışverişini kolaylaştırmak için kullanılan iletişim teknolojileri önemli bir rol oynamaktadır. İletişim için gelişmiş teknolojiyi esas alan sanal ekipler, iş birliği ve iş etkinliğini mümkün kılmakta, esnek

altyapı sayesinde maliyeti düşürmekte, zamandan tasarruf sağlamakta, bu da üretkenliği artırmaya yardımcı olmaktadır. Sanal ekipler, işlevsel uzmanlık, organizasyonel uzmanlık ve bölgesel uzmanlık gibi farklı uzmanlıklardan yararlanma ve bunları bütünleştirme konusunda başarılı olarak görülmektedir. Ancak, sanal ekipler, çeşitlilik, güven sorunları ve fiziksel alana dağılmış ekip üyeleri nedeniyle bazı zorlukla da karşı karşıyadır. Bunlar; düşük performans, güven eksikliği, iletişimsizlik ve grup içi çatışma olarak sıralanabilmektedir (Kashive ve diğerleri, 2022: 278, Elyousfi ve diğerleri, 2021: 511).

Sanal ekiplerdeki bireyler kendi programlarına göre ve daha özgür bir biçimde işlerini yerine getirebildikleri için esnek bir ortamda çalışmaktadırlar. Bu esnekliğin yanında sanal ekip üyeleri arasındaki kültürel, mekânsal, zamansal vb. gibi farklılıkların olması nedeniyle e-liderlik kavramı önemli hale gelmektedir (Kayra, 2022: 291).

7. E-liderliğin Zorlukları ve Sorunlar

E-liderleri en çok etkileyen üç faktör grubu vardır. Birincisi, bir e-liderin yeteneğini etkileyen kişilik özellikleridir. İkincisi, teknolojilerin benimsendiği organizasyonel ortamdır. Üçüncüsü, ne kadar rekabetçi olduğu, kültürü, yeni teknolojilerle ilgili düzenlemeleri ve işletmelerin bunları nasıl uygulayabileceği ve benimseyebileceği değişkenlerini içeren girişimcilik sistemidir. Dijital çağda, bu üç özellik bir organizasyonda liderlerini güçlendiren önemli dinamik yetenekler olarak ortaya çıkmaktadır (Belitski ve Liversage, 2019: 66).

E-liderler güven, iletişim, mesafe ve zaman, çeşitlilik gibi sorunlar ile karşılaşabilmektedir (Lilian, 2014: 1256-1259). Aslında geleneksel ve e-liderlik benzer zorluklarla karşı karşıyadır, ancak doğrudan etkileşim veya denetim olmadığından e-liderlik için zorluklar farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, e-liderlerin e-ortam engellerini aşmak için yeni beceriler geliştirmeleri gerekmektedir (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 25).

Bilgi teknolojisine dayalı modern bir organizasyondaki sorunların %90'ı teknoloji tarafından değil, yönetim tarafından yaratılmaktadır. Dolayısıyla dijital çağda becerilerin geliştirilmesinde ve öğrenmede yeni bir paradigmanın ortaya çıktığını söylemek yerinde olacaktır (Sunarsi ve diğerleri, 2020: 473).

Mesafe ve Zaman

Mesafenin, liderliğin güven gelişimine katkısı üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 25). Coğrafi dağılım genellikle ekip üyeleri arasındaki kültürel çeşitliliği ve zaman farklılıklarını ifade eder, bu da liderlerin ekip ruhu ve güveni oluşturma ve sürdürme becerisini

etkileyebilmektedir. Paylaşımsal liderlik durumlarında bile mesafe, liderlik etkinliğini olumsuz etkileyebilir. Liderlerin sanal ekip üyelerinin davranışlarını fiziksel olarak gözlemleyememesi, ekibin düşüncelerini, duygularını, ruh hallerini ve eylemlerini anlamak için sözlü ipuçlarını, yüz ifadelerini ve diğer sözsüz iletişimlerini etkin kullanamaması e-liderliğin zorluklarından biridir. Bu durum bilgiyi tüm ekip üyelerine dağıtamama, bilginin aciliyet düzeyini veya önemini anlayamama, iletememe ve gelişmeleri yorumlayamama gibi iletişim sorunlarına yol açabilmektedir (Cortellazzo, 2019: 14).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler liderliği daha önemli hale getirmektedir. Yeni çağda liderin odaklanması gereken en önemli hususlardan bir tanesi de ekip yönetimidir. Çalışanların iş becerilerini değiştiren yeni teknoloji, geleneksel yapılarıdaki ekiplerin yerini sanal takımlara bırakmasını sağlamaktadır. Sanal takımların yönetimi geleneksel ekip yönetiminden farklı hale gelmiştir. Bu değişimin başarılı yönetilebilmesi için liderlerin göz önünde tutmaları gereken en kritik faktör örgütlerin verimliliğidir (Genç, 2020: 85). Ekip üyeleri arasındaki yüz yüze iletişim kısıtlandığından uzak mesafe performans ve ekip yönetimini etkilemektedir. Liderlerin ekip üyelerinin performansını izleme ve iş sorunlarına çözüm uygulama yeteneği, yüz yüze temas eksikliği nedeniyle ciddi şekilde kısıtlanmıştır. Sanal ekip liderlerinin takip, koçluk ve gelişim işlevlerini yerine getirmede yaşayabilecekleri zorluklar yöneticilerin uzaktan çalışma konusundaki isteksiz ve endişeli olmalarına neden olmaktadır. (Mohammad, 2009: 10,11).

Güven

Liderlik, nihayetinde insanları çalışma ve kararlara dâhil etmeyi, onları belirli bir hedefe veya sonuca ulaşmaya yönlendirmeyi içermektedir. Özünde liderlik, ilişkilerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Bilgi teknolojisi aracılığıyla, liderler etkili bir şekilde liderlik etmek için ilişkiler kurmak zorundadır. Etkili e-liderlik için güven ilişkileri kurmak anahtardır (Avolio ve Kahai, 2003: 331). Son zamanlarda, güven e-liderliğin merkezi sorunu haline gelmiştir. Güvenen takipçiler hem iş hem de özel yaşamla ilgili konularda daha açık bir şekilde konuşmaya teşvik edilmektedir. Liderler işle ilgili konularla ilgilenmenin yanı sıra, takipçiler ile daha gayri resmi bir şekilde de iletişim halinde olabilmektedir (Savolainen, 2014: 48-57).

Liderle etkileşime giren çalışanlar bazı durumlarda teknoloji aracılığıyla paylaştığı görüşlerinin daha az önemsendiğini hissedebilecektir. E-lider, çevrimiçi ve yüz yüze takipçilerle ilişkilerin nasıl dengeleneceğini bulmalı ve her biriyle eşit zaman planlamasının uygulanabilir olamayabileceğini çalışanlara izah edebilmelidir. Lideri yanlış değerlendirme potansiyeline sahip olan uzak takipçi, “lider umursamıyor ve ben de onun peşinden

gitmemeliyim” şeklinde değerlendirmelere kapılabilecektir (Avolio ve Kahai, 2003: 331).

Güven, lider ve takipçi arasındaki iş birliğinde bir bağ ve duygusal birleştiricidir. Güven, ilişkilerin işleyişini destekler. E-liderler, farklı etkileşim biçimlerinde takipçilerine güven oluşturur. Etkileşimin sıklığı, prosedürleri ve normları da önemlidir. Zayıf iletişim, güvenin bozulmasına ve hatta güven ihlaline yol açabilir. Güvensizlik, organizasyon içinde ve ilgili ilişkilerin ötesinde geniş bir alana nüfuz edebilir. Düşük güven ortamı yayılma eğilimindeyse, sonuçlar organizasyonda olumsuz ve zararlı olabilir. Güven oluşturmaya yönelik e-lider-takipçi etkileşiminde, etkileşimlerin biçimleri, sıklığı ve kalitesi, duruma, araçlara, ilişkilere, iletişimin kalitesine ve sıklığına ve söz konusu diğer spesifik konulara bağlı olarak değişim göstermektedir (Savolainen, 2014: 51).

İletişim ve Etkileşim

İnsan ilişkileri ve etkileşim e-liderin karşılaştığı zorluklardandır. E-liderin etki yaratması için ihtiyacı olan süre, daha az kişisel toplantılar yapılabildiği için genellikle daha kısadır. İletişim sorunları ve yanlış anlaşılmalara sıklıkla e-liderlikte en sık karşılaşılan sorunlar olarak görülmektedir. Bu nedenle, e-liderlerin takipçileri ile sık sık iletişim kurmaları ve gönderilen mesajların, takipçi veya liderin kastettiği şekilde yorumlanmayabileceği riskini dikkate almaları faydalı olacaktır (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 25).

Ekip üyelerinin teknolojiyi bir araç olarak kullanarak, iletişim kurarken zorluklarla karşılaşabileceği kaçınılmazdır. Araştırmalar, Y kuşağının teknoloji kullanımındaki adaptasyonunun, daha yaşlı üyelerine kıyasla daha hızlı ve etkin olduğunu göstermektedir. Y kuşağı, bilgisayarlarla ve teknolojik araçlarla büyüyen ilk nesil olduğundan teknolojiyi kullanma ve benimseme konusundaki tutumları önceki nesillerden farklıdır (Elyousfi ve diğerleri, 2021).

E-lider, güven oluşturmak, motive etmek ve kuruluşun vizyonunu takipçilerle paylaşmak için onlarla iletişim kurarak insanları etkilemektedir. E-liderin, teknolojik iletişimde daha kısıtlı fiziksel mevcudiyeti, kısıtlı beden dili, jestler ve ses tonunun daha az etkileyici olması nedeniyle takipçilerle ilişki kurmak için daha fazla çaba sarf etmesi gerekebilmektedir (Cordery ve Soo, 2008). Ayrıca, organizasyonların, işyerlerinin ve çalışma saatlerinin sınırlarının değişmesi dijital tabanlı iletişimde liderler için daha fazla baskı oluşturmuştur. Geleneksel liderlik yüz yüze etkileşime sahip olduğundan, takipçiler liderden sadece bilgi, mesaj ve veri almak yanında görünürlük de beklemektedirler (Savolainen, 2014: 48).

Sanal ekip liderlerinin, iletişimdeki aksaklıkları önlemek ve daha canlı, açık bir iletişim elde etmek için, doğru iletişim araçlarını seçmeleri, işlevleri ve araçlar arasındaki etkileşimi iyi bilmeleri, farklı özelliklere sahip birden fazla kanal kullanmaları gereklidir. Sanal ekipler genellikle farklı eğitimsel, işlevsel, coğrafi ve kültürel geçmişlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu tür bir heterojenlik yenilikçi çözümleri teşvik ederken diğer yandan iş birliğini de baltalayabilmektedir. Bu nedenle sanal bir ekip liderinin, farklı kültürlerin özelliklerini tanımlaması ve kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları anlaması gereklidir. Sanal ekipler yüz yüze etkinliklerden yararlanma şansına sahip olmadığından, liderin kişisel düşüncelerini sanal olarak paylaşması, yönetmesi ve her ekip üyesinin uzmanlığını ve becerilerini net bir şekilde anlaması önemlidir (Cortellazzo, 2019: 14).

İletişim teknolojisi için asenkron teknolojinin (e-posta, sesli posta ve web iş birliği) yanında senkron teknolojinin de (telefon, konferans görüşmesi ve video konferans) kullanımı yaygınlaşmıştır. Kashive ve diğerleri (2022: 291) tarafından yapılan çalışmada sanal ekiplerde senkron teknolojinin daha fazla kullanıldığı, ekiplerin çoğunlukla iş birliği yapmak için telefonları, konferans görüşmelerini ve video konferans görüşmelerini kullandığı belirtilmiştir. Araştırma ile iletişim kalitesinin hem liderlik rolleri hem de güvenin yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek yönleri arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği belirtilmiştir. Sürekli iletişim, güven oluşturmaya yol açmaktadır. Ekip performansı için kritik olarak görülen e-güveni oluşturmak üzere gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojisi planlanmalıdır. Ayrıca liderlerin çatışmayı azaltmak için de sanal ortamdaki rolleri netleştirmeleri gereklidir.

E-liderlik ile bilgi ve medyaya erişimdeki değişiklikler daha fazla iş gücünü birbirine bağlamakta, bu nedenle başkalarına ulaşmak daha kolay ve iletişim daha kalıcı hale gelmektedir. Böylece ürünlerin daha hızlı ticarileştirilmesi ve daha uzak pazarlara ulaşılması mümkün hale gelmektedir (Belitski ve Liversage, 2019: 67).

Yönetim, Takip ve Otorite

Uzaktan çalışma, liderler için yöneticilerden daha fazla zorluk getirmektedir. Dağıtılmış bir işgücü, iletişim, performans yönetimi, eğitim ve ilişki kurmada yeni ve daha karmaşık yöntemler benimsenerek yönetilmesi gerekmektedir.

E-liderlik, liderlik ve teknoloji arasındaki etkileşimle ilgili olduğundan eski birey merkezli liderlik kavramlarının artık uygun olmadığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin takipçilerin liderler üzerinde daha önce düşünülenlerden daha fazla etki yaratmasına izin verdiği ve liderlerin otoritelerini kullanmalarının

zorlaştırdığı görülmektedir. Çalışan özerkliği arttıkça, bir organizasyon genelinde iletişim daha hızlı ve daha kolay, bilgi paylaşımı daha üretken, çalışanlar daha dağınık hale gelmekte, konumsal liderlerin resmi otoritesi azalmaktadır (Gurr, 2006: 161).

Günümüzde, bir yöneticinin eyleminden memnun olmayan herhangi bir çalışan, iletişim araçlarını kullanarak üst yönetim ekibiyle irtibata geçebilmekte, belirli kesimlere çeşitli mesajlar gönderebilmekte veya sosyal medya paylaşımları gibi farklı eylemlerde bulunabilmektedir. Bu tür etkileşimler karşısında ise çalışana destek grupları ve oluşumlar kolaylıkla ortaya çıkabilmekte, geçmişte ayrı ve dağınık olan bireyleri güçlü liderlere karşı toplu bir meydan okumaya sevk edebilmektedir (Avolio ve Kahai, 2003: 328).

Etkili e-liderler sanal ortamlarda yetkin, mevcut bilgi ve iletişim teknolojileri araçlarının farkında olan, bunları uygun bir şekilde seçebilen ve seçilen bilgi ve iletişim teknolojileri benimsemek ve kullanmak için teknik yeterliliklere sahip bireyler olmalıdır. Bunlar, kendi temel iletişim becerileri, sosyal becerileri, ekip becerileri, değişim yönetimi becerileri ve güven oluşturma becerilerinin yanı sıra, etkili e-liderliğin temelini oluşturmaktadır. E-liderler yüz yüze iletişim gibi geleneksel iletişim medyasını, bilgi ve iletişim teknolojileriyle nasıl bütünleştireceklerini de bilmelidir. Yeni teknolojilerle karşı karşıya kalan liderlerin etkili çalışma çözümlerini ve yönetim süreçlerini belirlemesi, kurumsal misyon, vizyon ve değerleri teşvik ederek bir ekibin kimliğini oluşturarak ve sürdürerek insanları yönetmesi gereklidir (Torre ve Sarti, 2020: 5):

Takipçiler artık geçmişte olduğundan farklı olarak, liderden önce aynı bilgilere erişebilme imkânına sahiptir. Bu, liderlerin gerekçeleri ile birlikte kararlarını hızlı vermeleri yönünde baskı yaratmaktadır. Ayrıca, günümüzde bilginin aktığı kanal sayısı çok fazla olduğundan liderler artık en önemli olanların yayınlamasını kontrol edememektedir. Bu nedenle liderler, bilgiyi paylaşırken, daha önce paylaşılmış olup olmadığı konusunda da dikkatli olmalıdır (Avolio ve Kahai, 2003: 327).

8. E-liderliğin Etkinliğinin Artırılması

Yönetim açısından bakıldığında, uzaktan çalışmanın, merkezi olmayan yapılar tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bu durum bilgi kullanılabilirliğinin yanında işletme içindeki bağlantıların artmasına, hiyerarşilerin ve organizasyonel sınırların azalmasına katkıda bulunarak, işletmenin geleneksel faaliyetlerden daha fazla projelerle çalışmasına ve dolayısıyla çalışanların örgüt içinde değerlerinin artmasına yol açacaktır.

İşletmenin gücü daha dağıtılmış ve daha az merkezi olma eğiliminde olduğundan çalışanlar karar verme sürecine dâhil olabilmektedir. Katılımcı karar verme, liderlerin büyük miktardaki veriden gerekli bilgileri analiz etmelerine, önceliklendirmelerine, daha iyi karar verme için daha hızlı ve daha yenilikçi bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olacaktır (Tekinay, 2015).

Teknolojik değişim insanların davranışlarını, düşünme biçimlerini ve katılımlarını etkilerken, örgütsel yapılar, ileri bilgi teknolojileriyle etkileşimin bir sonucu olarak dönüşüme uğramıştır. Kendisini teknoloji kullanımında bir yenilikçi olarak sunan ve sonuç olarak teknoloji ile olumlu bir iklim ve elverişli operasyonel koşullar yaratan bir lider kolayca bir e-lider olabilmektedir. Örgütler bu yolu tercih ettiklerinde, insan kaynakları yönetimini de geliştirmeli, bu alandaki değişimi takip etmeli, yeni örgütsel davranışları desteklemeli, bu yeni bağlamda nasıl davranılacağını ve hangi yetkinliklerin talep edildiğini anlamada lider ve çalışanlara destek olmalıdır (Torre ve Sarti, 2020: 2).

E-liderler, yüksek düzeyde teknolojik destek ve yetkin iletişimin yanı sıra, motivasyonel dil kullanarak güveni teşvik etmeli ve çalışanlarla etkileşim kurmalıdır. Liderler, uzaktan çalışma sırasında en etkili motivasyon kaynaklarından biri olabileceğinden, çalışmalarını takdir ederek çalışanları motive etmelidir. Uzaktan çalışma sırasında iş hayatını yönetmek zor olduğundan, bir lider çalışanların duygularına ve hislerine karşı duyarlı olmalıdır. Liderler sadece işi ve çıktıyı değil, aynı zamanda çalışanın gösterdiği çabaları da takdir etmelidir. E-liderler, video konferans, ekip oluşturma etkinlikleri, e-öğrenme, çevrimiçi yarışmalar ve bir araya gelme etkinlikleri gibi farklı teknikler kullanarak çalışanlarıyla etkileşim kurmalıdır (Van Wart ve diğerleri; 2013; 529).

García (2015: 39-40) tarafından yapılan çalışmada e-liderliğin etkinliği için altı öneri sunulmuştur. Bunlar:

1. E-karizma geliştirmek,
2. Organizasyon içindeki grupların ve ekiplerin yüksek dürüstlük ve etik değerlerle faaliyet göstermesini sağlamak için e-etik programı uygulamak,
3. Empati ve güçlendirmeyi içeren e-güven anlayışı geliştirmek,
4. E-liderliğin başarılı olması için organizasyondaki herkesin kültürel felsefeyi benimsemesini sağlamak,

5. E-karar verme becerilerini geliştirmek ve kişisel e-üstünlükler geliştirmek.
6. E-motivasyon becerilerini kullanmak,
7. Organizasyonun geleceğini ve e-vizyonunu kullanarak e-ekipleri etkin bir şekilde yönetmektir.

E-liderler ekiplerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını ele almalı, etkileşimler yoluyla sağlıklı ekipleri teşvik etmelidir. E-liderler uygun iletişim aracı seğerek etkili iletişim becerilerini geliştirmeli, olası kültürel farklılıkları göz önünde bulundurarak etkin iletişim sağlamalı, ekiplere olumlu geri bildirimler aktarmalı ve performanslarını takip etmelidir (Contreras ve diğerleri, 2020: 6). Geleneksel performans değerlendirme ve izleme mekanizmaları yerini gerçek zamanlı dijital geri bildirimle dayanan alternatif sistemlere bırakmıştır. Ancak yüz yüze geri bildirim karakterize eden etkili temel özellikler korunmuştur (Cortellazzo, 2019: 14).

Sanal ekip liderleri, ekiplerin başarısını veya başarısızlıklarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Sanal ekipler geçen zaman içinde büyük ölçüde iç içe geçmiş, sanal ekip performansı, herhangi bir kuruluşun başarılı olması için çok önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, bu liderlerin göstermesi gereken becerileri, yetkinlikleri ve tutumları anlamak çok önemli hale gelmiştir (Kashive ve diğerleri, 2022: 291).

E-liderler yeniçağda; daha güçlü yazılı iletişim becerileri, güçlü sosyal ağ becerileri, küresel, çok kültürlü bir zihniyet, takipçilerin ruh hallerine karşı daha fazla duyarlılık ve 7/24 koordinasyon becerilerine sahip olmaya ihtiyaç duymaktadır (Trivedi ve Desai, 2012: 5-6).

9. Sonuç ve Öneriler

Liderlik, liderin takipçilerini işi yapmaları için yönlendirdiği ve denetlediği, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir. Ancak e-ticaret ile internetin gelişmesi gibi bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ve yeniliklerle birlikte, artık tüm ticari firmalar elektronik ortamda, ulusal sınırların ötesinde işi yapmaya başlamışlardır. Bu nedenle geleneksel liderliğin artık organizasyonel hedeflere ulaşmak için işi yönetmede eskisi kadar etkili olamayacağı anlaşılmış, geleneksel liderliğin ötesine geçmeye ve e-liderlik tarzının ortaya çıkmasıyla yeni bir liderlik tarzı kullanmaya ihtiyaç duyulmuştur (Renu, 2014: 88).

Örgütler, pahalı ofislerden uzaklaşarak genel giderleri azaltmayı, sanal bir çalışma ortamı yaratmayı, işyerinde dijital dönüşümü uygulamayı maliyetlerden tasarruf etmek için bir fırsat olarak görmüşlerdir. Kazanımlar

göz önüne alındığında, başta bilişim şirketleri olmak üzere birçok kuruluş, çalışanlarından evden çalışmaya devam etmelerini istemiştir. Bu değişikliklere uyum sağlamak için kuruluşlar, liderlik süreçlerinin çoğunu büyük ölçüde dijital teknolojiler aracılığıyla yürüten liderlere aktararak e-liderlik kavramını benimsemişlerdir (Ahuja ve diğerleri, 2023: 1,2).

Liderliğin geçmişten günümüze hedefleri değişmemiş, ancak hedeflere ulaşmak için yeni bir ortam ortaya çıkmıştır. Temel liderlik hedefleri hala aynı olmakla birlikte vizyon, yön, motivasyon, ilham, güven vb. konuları kapsamaya devam etmektedir. E-liderlik, liderin hedeflerine dijital bir şekilde ulaşmasını gerektiren, zaman ve mekâna dağılmış sanal ekiplerle yeni bir liderlik paradigmasıdır. Yeni paradigma, bir dizi yeni zorluğun yanı sıra yeni fırsat ve yetenekler de sunmaktadır. Bu fırsatlardan birincisi potansiyel olarak binlerce çalışanla anında bire bir iletişim kurma yeteneğinin ve bu sayede ofiste olmayan çalışanları da kullanma becerisinin oluşmasıdır. Diğerisi ise, nerede olursa olsun arzu edilen insan kaynağı seçilebildiği için daha zengin olan çok işlevli ekipleri bir araya getirerek organizasyonel performansı artırma fırsatı elde edilmesi ve bununla birlikte 7/24 hizmet sunarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu sayede maliyetleri düşürme ve daha iyi bilgi yönetimi sağlanması da kazanılan yeteneklerdendir (Trivedi ve Desai, 2012).

Farklı sektörlerde ve organizasyon büyüklüğünden bağımsız olarak, şirketler iş yerlerini dijital iş yerlerine dönüştürürken birçok iş teknolojinin kapsamlı ve hızlı bir şekilde kullanma becerisini gerektirmektedir. Yine de dijitalleşme, hem küresel bir iş yok edici hem de yaratıcı olarak algılanmakta ve iş gereksinimlerinde derin bir dönüşüme neden olmaktadır. Liderlerin, öğrenme gelişimleri ve bilişsel zorluklar karşısında çalışanların becerilerini geliştirmeyi desteklemesi ve onları motive etmek amacıyla gerekli yatırımları yapması gereklidir. Ayrıca, artan iletişim ve bilgi paylaşımı, hiyerarşilerin ve organizasyonel sınırların esnemesine katkıda bulunmakta, görev tabanlı faaliyetlerin daha proje tabanlı faaliyetlere dönüşmesine yol açmaktadır. Bu şartlar altında çalışanların yeni katma değer yaratılmasına doğrudan katılmaları gereklidir. Bu süreçte, liderlerin dijital dönüşümden kaynaklanan, dijitalleşme süreçlerinin kişinin iş ve özel hayatını karıştırması gibi yeni etik kaygıları ele almaktan kaçınmamaları gerekir (Cortellazzo, 2019: 2).

Sanal ekip üyeleri arasındaki tüm etkileşimler ve iletişimler bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleşmektedir. E-liderler, teknoloji ve sanal çalışanları bütünleştirme konusunda zorluklarla karşı karşıyadır (Alfahaid ve Elshafie, 2019). Bu zorlukların üstesinden gelmek için e-liderlerin belirli davranışları ve uygulamaları benimsemeleri gerekir. En

önemli uygulamalardan biri, ekip içindeki iletişim normlarının belirlenmesi ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Liderler ekip üyeleri arasındaki iletişimi sağlamada ve aracılık etmede temel bir rol oynadıkları için, ortak bir dilin inşasında onlara liderlik edebilirler. Açık iletişim uygulamaları, sanal ekipler için doğru bilgi alışverişi, düzenli etkileşim ve geri bildirim, daha az belirsizlik, üye katkılarının daha iyi izlenmesi, sorunların ve hataların daha hızlı tespit edilmesi gibi bir dizi avantaj sağlamaktadır (Cortellazzo, 2019: 14).

Sanal ekiplerin gelecekte rekabet avantajını sürdüreceği, rakipleriyle aynı ürün ve hizmetleri sunması gereken büyük şirketler için maliyetleri düşürmeye bir alternatif olacağı değerlendirilmiştir. Bu süreçte yaşanacak diğer zorluklar, organizasyon içindeki liderlik kültürünü değiştirmeye karşı dirençtir ve kuruluşların diğer bölümlerinden destek eksikliğidir. E-liderler başarılı olmak için tüm organizasyonun desteğine ihtiyaç duymaktadır (Alfheid ve Elshafie, 2019: 25).

Günümüzde dijital dönüşüm, büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun her şirket için kaçınılmaz bir seçimdir. Liderler her gün yeni durumlarla karşılaşmakta, bunlarla başa çıkmaya çabalamakta ve erişebildikleri verilere göre karar almaktadırlar. Bununla birlikte, dijital dönüşümün hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde liderlik üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Dijital dönüşüm, genel organizasyonel hedeflerin yeni bir dijital aracı benimseme ihtiyacıyla eşleşmesi durumunda uzun vadede başarılıdır.

Sanal liderler ekipleriyle sık sık, yüz yüze görüşmedikleri için, mevcudiyetleriyle onlara sürekli güven veremeyip mesajlarını iletemeyebilmektedirler. Liderlerin ve yöneticilerin gelişimi için, rollerin netleştirilmesine, bilgi akışını sağlamak için güçlü yapının sürdürülmesine, iletişim kalitelerine ve becerilerine odaklanılmalıdır. Geleceğin e-liderleri, sanal ekipleri yönetmek için senkron ve asenkron iletişim teknolojilerini etkili bir şekilde nasıl kullanacaklarını bilmelidir. Liderler, uygun teknoloji kullanımı ve ekip dinamiklerinin anlaşılması yoluyla e-güven oluşturmaya ve sürdürmek için gerekli çabayı göstermeye odaklanmalıdır. E-güven oluşturmak zor bir iştir, ancak liderler bunun farkındaysa ve eğitilmişse, dağıtık sanal ekiplerde bile yüksek bir güven düzeyi sağlamayı başarabileceklerdir (Kashive ve diğerleri, 2022: 292).

Dijital teknolojiler müşterilerle bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. E-liderlik, insan kaynakları yönetimini de kolaylaştırmaktadır. İnsanlar ve iş başarısı birbiriyle bağlantılıdır ve iş yeterliliklerini etkileyen faktörler bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerini de etkileyecektir. (Belitski ve Liversage, 2019: 70). E-lider hangi dijital teknolojilerin ve becerilerin olduğunu

biliyorsa, yeni insanları işe almakta ve onlara iş yaptırmakta avantaj sağlayacaktır.

Sanal ekiplere liderlik etmek, standart bir çalışma grubundan daha karmaşıktır. Bu nedenle, e-liderler, yüksek görev ve yüksek insan katılımı için insan kaynakları yönetimi, proje yapısı, geri bildirim, empati, yardımseverlik ve koçluk ve bilgi yönetimi konularında eğitilmiş olmalıdır. Sanal liderlik ve işbirliğine yönelik “herkese uyan tek beden” yöneliminin başarılı olması pek olası değildir. Büyük olasılıkla, sanal ekipler geleneksel mevcut ekiplerin yerini kısa sürede almayacak ancak sanal ekipler önemli bir çalışma türü olmaya devam edecektir (Alfehaid ve Elshafie, 2019: 27).

Sanal ortamlarda liderlik henüz gelişmekte olan bir olgudur, ancak her geçen gün olgunlaşmaktadır. Teknolojinin bir liderin sanal ortamdaki davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olabileceğine dair literatürde eksiklikler vardır. Teknolojik iletişim bağlamının liderlerin davranışlarını ve sanal ekiplerin başarısını nasıl etkilediğine dair çalışmalara da ihtiyaç vardır. E-liderler bilgi teknolojisine dayandığından, sanal ekipleri etkili bir şekilde yönetmek için gerekli olabilecek belirli liderlik becerileri konusunda eğitilmelidirler.

Kaynakça

- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R.P., Hoffman, E.P., (2023), E-Leadership is un(usual): multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to e-leadership. *Sustainability*, 15 (6506), 1-20.
- Alfehaid L., Elshafie E., (2019), Understanding the influence of e-leadership on virtual team performance. *International Journal of Business and Applied Social Science*. 5 (10), 21-36.
- Alkhayyal S. ve Bajaba S., (2023) The impact of e-leadership competencies on workplace well-being and job performance: the mediating role of e-work self-efficacy, *Sustainability*, 15, 1-18.
- Anderson A.H., McEwan R., Bal J., Carletta J., (2007), Virtual team meetings: An analysis of communication and context, *Computers in Human Behavior*, 23, 2558–2580.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dodge, G. E. (2000), E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4).
- Avolio, B. J., 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., Sosik J.J., Kahai S., S. Baker B., (2014), E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission, *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.
- 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.
- Carreño G.I., (2014), Emergent leadership: E-leadership implications for virtual education. *Revista de estudios para el desarrollo social de la de la comunicación*, 10, 309-324.
- Contreras F., Baykal E., Abid G., (2020), E-Leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontier in Psychology*, 11 (554253), 1-11.
- Cordery J.L. ve Soo C., (2008), Overcoming impediments to virtual team effectiveness, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (5), 487–500.
- Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R., (2019), The role of leadership in a digitalized world: a review, *Frontiers in Psychology*, 10 (1938), 1-21.
- Çolak, Z., Alper, M., (2022), Yöneticilerin e-liderlik tutumlarının çalışanların örgütsel iletişim algılarına etkisi üzerine ampirik bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 1993-2012.
- Darics E., (2020), E-Leadership or “how to be boss in instant messaging?” the role of nonverbal communication, *International Journal of Business Communication*, 57 (1), 3–29.

- Elyousfi F., Anand A., Dalmasso A., (2021), Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization, *International Journal of Public Sector Management*, 34 (5), 508-528.
- García, I., (2015), Emergent leadership: Is e-leadership importance in the quality of virtual education?, *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (RIED)*, 18(1), 25-44.
- Garcia I. (2020), e-Leadership: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning (ijAC)*, 13(1), 19–34.
- Genç, M., (2020), E-Liderlik Yaklaşımı, 21. yüzyılda çağdaş liderlik yaklaşımları, Efe Akademi Yayınevi, 1 (4), İstanbul.
- Gurr, D., (2006), E-Leadership. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 5, 103-116.
- Kashive N., Khanna V.T., Powale L., (2022) Virtual team performance: e-leadership roles in the era of COVID-19, *Journal of Management Development*, 41 (5), 277-300.
- Kayra, F., (2022), Sanal liderlik ve sanal takımlar: bir derleme ve değerlendirme (virtual leadership and virtual teams: a review and evaluation). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23, 288-319.
- Li W., Liu K., Belitski M., Ghobadian A., 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, 185–206.
- Lilian S.C., (2014), Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261.
- Mohammad K., (2009), E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization, *Journal of Managerial Sciences*, 3 (1), 1-21.
- Naktiyok A., (2006), E-liderlik: e- liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.
- Nientied P. ve Toska M., (2022), Leadership Substitute Theory in Present-Day Organisations, *Open Journal of Leadership*, 11, 445-461.
- Oxford Learner's Dictionaries, (2024), "Leadership" ve "Leader". <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> adresinden 01.11.2024 tarihinde alınmıştır.
- Radman G., (2020), e-Leadership Competence Framework, Algebra d.o.o., Zagreb.
- Renu A.A., (2014), E-Leadership- A new and modern style of leadership, *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3, 88-93.
- Roman A.V., Van Wart M., Wang X., Liu C., Kim S., McCarthy A., (2018), Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment, *Public Administration Review*, 1–14.

- 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.
- Sunarsi D., Rohaeni N., Wulansari R., Andriani J., Muslimat A., Rialmi Z., Kustini E., Kristianti L.S., Rostikawati D., Effendy A.A., Purwanto A., Fahlevi M., (2020), Effect of e-Leadership Style, Organizational Commitment and Service Quality towards Indonesian School Performance, *Systematic Reviews in Pharmacy* 11 (10), 472-481.
- Sundu, M. (2021). E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 253-267
- Tekinay İ.,(2015), Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlikleri, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Torre T. ve Sarti D., (2020), The “Way” toward e-leadership: some evidence from the field., *Frontier in Psychology*, 11 (554253), 1-14.
- Tiftik H., Kılıç Ş., Sağlam M., (2015), Leadership theories and comparison of them, *Journal of Research in Business, Economics and Management (JR-BEM)*, 4 (2), 312-322.
- Trivedi, A., ve Desai, J., (2012), A Review of Literature on E-Leadership, *Shri Chimanbhai Institute Working Paper*, CPI/MBA/2012/4, 1-29.
- Van Wart, M., Roman A., Wang X., Liu C., (2013), Administrative leadership theory: a reassessment after 10 years. *Telematics and Informatics*, 34 (2017) 527–537.
- Van Wart M., Roman A., Wang X., Liu C., (2019), Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership, *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Wang X., Wei X., Van Wart M., McCarthy A., Liu C., Kim S., Ready D.H., (2023), The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective, *Information Technology and Management*, 24, 99–113
- Wirtz, B.W. (2021). Digital Transformation and Digital Organization. In: Digital Business and Electronic Commerce. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham.

