

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

POSTMODERN YÖNELİMLİ SANAL ORGANİZASYONLARDA
LİDERLİK KONSEPTİ

DOKTORA TEZİ

BENAN YÜCEBALKAN

137450
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. ALİ AKDEMİR

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : PROF.DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2003


T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

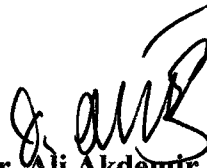
POSTMODERN YÖNELİMLİ SANAL ORGANİZASYONLARDA
LİDERLİK KONSEPTİ

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: BENAN YÜCEBALKAN

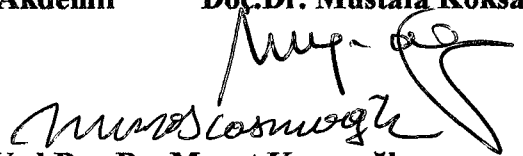
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 22.10.2003, 2003/15


Prof. Dr. Mehmet Şahin


Prof. Dr. Ali Akdemir

Doç. Dr. Mustafa Köksal


Doç. Dr. Nihat Erdoğan


Yrd. Doç. Dr. Murat Kasımoğlu

KOCAELİ, 2003

ÖNSÖZ

XX. yüzyılın sonlarından başlayarak ardı ardına sıralanan teknolojik buluşlar, saydamlaşan duvarlar, buharlaşan sınırlar ve maddeleşen bilgiyle hızla yenilenen dünya; diğer yanda akıl-özne gerilimiyle kendine yabancılaşan insanlar, toplumsal örgütlenme biçimlerindeki yapısal çözümler, yükselen şiddet ve kriz dalgalanmalarıyla yüzyıl başındaki eski dünyayı çağrıştırmaya başlamıştır.

Yenilendikçe eskiyen ve büyüdükçe küçülerek “global köy” olarak nitelenen; ilişkiler ağıyla örülü, soyut, değişken, bağlı, karmaşık, duygusal, hızlı, dinamik, uçucu, paradoksal, bulanık ve akışkan postmodern dünya, *eski özgürlükler ve yeni teknolojiler* sentezine doğru yol almaktadır.

Anılan olguların uzantısında, global ağın ihtiyaçlarına cevap verme çabasında olan postmodern yönelimli sanal yönetim düşüncesi kapsamındaki bu çalışmada, “Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyonlarda Liderlik Konsepti” ele alınmıştır.

Önsözün sonsözü, çalışmanın gerçekleşmesine katkıda bulunanlara ayrılmıştır.

Çalışmanın tüm aşamalarında bakış açımı genişleten ve derinleştiren, yönlendiren, motive eden tez danışmanım ve değerli Hocam, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR’e;

Çalışmayla ilgili düşüncelerini esirgemeyen ve ötesine yönelik açılımlara da yönlendiren değerli Hocam, Kocaeli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü Başkanı Sayın Prof. Dr. Afşar TİMÜÇİN'e;

Çalışmanın tamamlanması yönünde moral, yöntem, kaynak ve ortam desteği sağlayan değerli Hocam ve Müdürüm, Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu Müdürü Sayın Doç. Dr. Z. Gönül BALKIR'a;

Kaynakların temininde içtenlikle ve sabırla yardımcı olan Kocaeli Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Sayın Mahmut SEMERCİ'ye ve Kütüphane Personeline;

Anket sorularına büyüklü kalemiyle dokunarak, çalışmanın kuramsal dayanağının uygulamaya yansımaları sağlayan değerli meslektaşım, Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi ve Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Yüksek Lisans öğrencisi Sayın Aydın KETENAĞ'a;

Anket uygulamasınının SPSS veri analizini gerçekleştiren değerli meslektaşım, Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi ve Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans öğrencisi Sayın Barış AKSU'ya;

Düşüncesiyle ve felsefe kaynaklarının seçimindeki yönlendiriciliğiyle, bulanıklıktan sıyrılmamı sağlayan değerli meslektaşım, Kocaeli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü Araştırma Görevlisi Sayın Bora ERDAĞI'na;

Anket sorularını İngilizceye çevirerek, beni anlaşılma ya da yanlış anlaşılma kaygısından kurtaran değerli meslektaşım, Kocaeli Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü Okutmanı Sayın Handan KOCAMAN'a;

Her zaman olduğu gibi bu çalışma sürecinde de sevgiyle ve sabırla desteklerini sürdüren sevgili annem Ülkü YÜCEBALKAN, sevgili babam Sami YÜCEBALKAN ve sevgili kardeşim Ahmet YÜCEBALKAN'a;

Uzun çalışma sürecimin zor bir döneminde, ansızın “Anneciğim, bulutları yakalamaya çalışan bir uçurtma gibisin; ama merak etme, yakalayacaksın...” diyerek beni şiddetle motive eden en değerli varlığım, sevgili kızım YAĞMUR’uma;

Ve son olarak, üzerimde iz bırakmış olan tüm değerli Hocalarıma;

teşekkür ederim...

Onlarsız, olmazdı.

Benan YÜCEBALKAN

Kocaeli, 2003



POSTMODERN YÖNELİMLİ SANAL ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK KONSEPTİ

Benan YÜCEBALKAN

Anahtar Kelimeler: Postmodernizm, Sanal Organizasyonlar, Liderlik.

Özet: Modernizmin eylem kodlarını programlayan standartlaşma, uzmanlaşma, senkronizasyon, toplanma, büyüklük ve merkezileşme ilkeleri; yaşamın tüm alanlarında “rasyonelleş(tir)me/özneleş(tir)me” global paradoksunu öne çıkarmıştır. Diyalektik etkileşimle toplumsal örgütlenme biçimleri erozyona uğrarken; teknolojileşmeyle ivmelenen yapısal çözümler ve uzantısında dijitalleşmeyle gerçekleşen e-yapılanmalarla, gerçeklikten sanal gerçekliğe postmodern dönüşümler başlamıştır. Bu bağlamda yönetim düşüncesi de soyut, değişken, bağlı, karmaşık, duygusal, hızlı, dinamik, uçucu, paradoksal, bulanık ve akışkan öğelerle örülmüş sanal gerçekliğe yönelmiştir. Sanal organizasyon; iletişim teknolojileri aracılığıyla uzay, zaman, fizik sınırlarını aşarak; siber uzay ortamında belirli bir amaç doğrultusunda farklı temel yetenekleri olan insanların, aktiflerin, teknolojilerin bileşkesinden oluşan ve proje tamamlandığında dağılan; müşteri karşısında sanki tek bir işletme varmış gibi davranan ağ yapısındaki organizasyonlar topluluğudur. Global ölçekte gerçeğin maddesizleştiği sanal organizasyonlarda ifade bulan sanal liderlik konsepti; bireye ya da bireylere mal edilemeyen, sanal liderlik yetkinliklerine sahip bireylerin (parçaların) interaktif etkileşimiyle (ilişkiler) varlık bulan ve bütünde (sistemde) açığa çıkan sinerjik değerdir. Sanal liderlik; post-hiyerarşiktir, paylaşılabılır, interaktiftir, bulanıktır, sistemdir ve kaynaktır. Sanal liderliğin temel bileşenlerinin çekirdeğinde kişisel yeterlikler olan özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme, özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı yer almaktadır. İkinci boyutta konumlanan ve kişisel yeterlikleri de kapsayan sosyal yeterlikler; empati, örgütsel bilinç, duyarlılık, esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliğinden oluşmaktadır. Üçüncü boyuttaki soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü, sanal iletişim, bütünleşik perspektiften oluşan sanal yeterlikler; sosyal ve kişisel yeterlikleri hem kapsamakta, hem de öteleyerek konsepti bütünleştirmektedir.

THE LEADERSHIP CONCEPT IN THE POSTMODERN ORIENTED VIRTUAL ORGANIZATIONS

Benan YÜCEBALKAN

Keywords: Postmodernism, Virtual Organizations, Leadership.

Abstract: The principles of standardization, expertise, senkronization, assemblage, largeness and centralization programming the action codes of modernism, have promoted rasyonalization/irrasjonalization global paradox in the all fields of the life. While the structures of social organizations have eroded through dialectic interaction, some postmodern transformations have began from reality to virtual reality through destrutions being accelerated by technology and e-strutions being realized by digitalization. In this way, management thought has aimed at virtual reality consisting of intangible, changeable, dependent, complex, emotional, rapid, dynamic, volatile, paradoxal, turbid and fluid components. Virtual organization is a network structered organizations group which acts to customers as if one organization and exceeds the boundaries of space, time, physics through information technology. It is a combination of human resources have different core competences, assets and technologies in the cyber space and this combination is decomposed when the project is completed. Virtual leadership concept is expressive in virtual organizations as immaterialized actual in global scale. It exists through the interactions (relations) of individuals (pieces) which have virtual leadership qualifications and appears as a cynergic value on the whole (system). It is post-hierarchical, should be shared, inreactive, turbid, system and resource. Individual qualifications of virtual leadership are self-confidence, emotional self-conscious, self-evaluation, self-control, transparency, flexibility, self-motivation, proactivity, positive perspective and placed in the core of spherical shaped virtual leadership model. Social qualifications are empathy, organizational conscious, sensitivity, inspiration, influence, others development, catalyzing change, teamwork, cooperation and placed in the second level including individual qulifications. Virtual qualifications are intangible thought, intuition and imagination, virtual communication, holistic perspective and placed in the third level including social and individual qualifications.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM POSTMODERNİZM

1.1. POSTMODERNİZMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.1.1. Düşüncede Postmodernizmin Tarihsel Gelişimi	6
1.1.1.1. Modern Düşünce Devinimleri	6
1.1.1.2. Modern Düşüncenin Postmodern Durumu	9
1.1.2. Sanatta Postmodernizmin Tarihsel Gelişimi	10
1.1.2.1. Modern Sanat Akımları	10
1.1.2.2. Modern Sanatın Postmodern Durumu	12
1.1.3. Bilimde Postmodernizmin Tarihsel Gelişimi	14
1.1.3.1. Modern Bilim	14
1.1.3.2. Modern Bilimin Postmodern Durumu	16

1.2.	POSTMODERNİZM	17
1.2.1.	Postmodernizmin Temel Öğeleri	17
1.2.1.1.	Akıl	18
1.2.1.2.	Uzay	18
1.2.1.3.	Zaman	19
1.2.1.4.	Tarih	19
1.2.1.5.	Kişisel Kimlik	20
1.2.1.6.	Kişilerarası Alan	20
1.2.1.7.	Etik	21
1.2.2.	Bütünleşik Değerlendirme	21
1.3.	POSTMODERN DURUMUN DİNAMIĞI	22
1.3.1.	Modern-Postmodern Dinamiğinin Bütünleşik Algısı	22
1.3.1.1.	Postyapısal Dönüşümler	23
1.3.1.2.	Postmodern Durumun Modern Koşulları	24
1.3.2.	Modern-Postmodern Diyalektiği	25
1.3.2.1.	Standartlaşma – Post-Standartlaşma	26
1.3.2.2.	Uzmanlaşma – Post-Uzmanlaşma	28
1.3.2.3.	Senkronizasyon – Post-Senkronizasyon	30
1.3.2.4.	Toplanma – Post-Toplanma	32
1.3.2.5.	Büyüklik – Post-Büyüklik	34
1.3.2.6.	Merkezileşme – Post-Merkezileşme	36
1.3.3.	Postmodern Dinamiğin Bütünleşik Değerlendirmesi	38

İKİNCİ BÖLÜM

POSTMODERN YÖNELİMLİ SANAL ORGANİZASYONLAR

2.1.	YÖNETİMİ SANALLIĞA YÖNLENDİREN POSTMODERN OLUŞUMLAR	42
2.1.1.	E-Ekonomi (Yeni Ekonomi)	42
2.1.1.1.	E-Ticaret	44
2.1.1.2.	Enformasyon Malları	46
2.1.1.3.	E-Para ve D-Nakit	47
2.1.2.	E-Devlet	49

2.1.3. E-Çalışma (Teleçalışma)	51
2.2. YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNDE SANAL GERÇEKLİK	54
2.2.1. Sanal Gerçeklik Kavramı	54
2.2.2. Sanal Yönetim Düşüncesi	55
2.3. SANAL ORGANİZASYONLAR	56
2.3.1. Sanal Organizasyon Teriminin Orijini ve Gelişimi	57
2.3.2. Sanal Organizasyon Tanımı	59
2.3.3. Sanal Organizasyonlarda Sistem	60
2.3.3.1. Teknoloji	60
2.3.3.2. Sanal Çalışma Ortamı	62
2.3.3.3. Sanal Takımlar	64
2.3.3.4. Görev Karakteristikleri	65
2.3.3.5. Ağ Yapısı	66
2.3.3.6. Değer Zinciri	68
2.3.4. Sanal Organizasyonların Güçlü ve Zayıf Yönleri	68
2.3.4.1. Sanal Organizasyonların Güçlü Yönleri	68
2.3.4.2. Sanal Organizasyonların Zayıf Yönleri	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK KONSEPTİ

3.1. LİDERLİK KONSEPTİNİ ETKİLEYEN POSTMODERN OLUŞUMLAR	75
3.1.1. Lider-İzleyen Düalizminin Postmodern Durumu	75
3.1.2. Entelektüel Liderlik Konsepti	78
3.1.2. Sanal Organizasyonlar Trendi	81
3.2. SANAL LİDERLİK KONSEPTİ	84
3.2.1. Sanal Liderliğin Tanımı	85
3.2.2. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri	93
3.2.2.1. Sanal Liderliğin Kişisel Yeterlikleri	93
3.2.2.1.1. Özbilinç	93
3.2.2.1.2. Özyönetim	95

3.2.2.2. Sanal Liderliğin Sosyal Yeterlikleri	118
3.2.2.2.1. Sosyal Bilinç	118
3.2.2.2.2. İlişki Yönetimi	120
3.2.2.3. Sanal Liderliğin Sanal Yeterlikleri	140
3.2.2.3.1. Sanal Sistem Bilinci	140
3.2.2.3.2. Sanal Sistem Yönetimi	141
3.2.3. Sanal Liderliğin Bütünleşik Değerlendirmesi	164
SONUÇ	168
EKLER	
EK 1. Anket Formu (İngilizce)	174
EK 2. Anket Formu (Türkçe)	177
KAYNAKÇA	179
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil II.1.	Sanal Organizasyonlarda Ağ Yapısı	67
Şekil III.1.	d1-A1 Frekans ve % Dağılımı	86
Şekil III.2.	d2-A2 Frekans ve % Dağılımı	87
Şekil III.3.	d3-A3 Frekans ve % Dağılımı	88
Şekil III.4.	d4-A4 Frekans ve % Dağılımı	89
Şekil III.5.	d5-A5 Frekans ve % Dağılımı	90
Şekil III.6.	d6-A6 Frekans ve % Dağılımı	91
Şekil III.7.	D1-B1 Frekans ve % Dağılımı	99
Şekil III.8.	D2-B2 Frekans ve % Dağılımı	100
Şekil III.9.	D3-B3 Frekans ve % Dağılımı	101
Şekil III.10.	D4-B4 Frekans ve % Dağılımı	102
Şekil III.11.	D5-B5 Frekans ve % Dağılımı	103
Şekil III.12.	D6-B6 Frekans ve % Dağılımı	104
Şekil III.13.	D7-B7 Frekans ve % Dağılımı	105
Şekil III.14.	D8-B8 Frekans ve % Dağılımı	106
Şekil III.15.	D9-B9 Frekans ve % Dağılımı	107
Şekil III.16.	D1-C1 Frekans ve % Dağılımı	109
Şekil III.17.	D2-C2 Frekans ve % Dağılımı	110
Şekil III.18.	D3-C3 Frekans ve % Dağılımı	111
Şekil III.19.	D4-C4 Frekans ve % Dağılımı	112
Şekil III.20.	D5-C5 Frekans ve % Dağılımı	113
Şekil III.21.	D6-C6 Frekans ve % Dağılımı	114

Şekil III.22. D7-C7 Frekans ve % Dağılımı	115
Şekil III.23. D8-C8 Frekans ve % Dağılımı	116
Şekil III.24. D9-C9 Frekans ve % Dağılımı	117
Şekil III.25. D10-B10 Frekans ve % Dağılımı	123
Şekil III.26. D11-B11 Frekans ve % Dağılımı	124
Şekil III.27. D12-B12 Frekans ve % Dağılımı	125
Şekil III.28. D13-B13 Frekans ve % Dağılımı	126
Şekil III.29. D14-B14 Frekans ve % Dağılımı	127
Şekil III.30. D15-B15 Frekans ve % Dağılımı	128
Şekil III.31. D16-B16 Frekans ve % Dağılımı	129
Şekil III.32. D17-B17 Frekans ve % Dağılımı	130
Şekil III.33. D10-C10 Frekans ve % Dağılımı	132
Şekil III.34. D11-C11 Frekans ve % Dağılımı	133
Şekil III.35. D12-C12 Frekans ve % Dağılımı	134
Şekil III.36. D13-C13 Frekans ve % Dağılımı	135
Şekil III.37. D14-C14 Frekans ve % Dağılımı	136
Şekil III.38. D15-C15 Frekans ve % Dağılımı	137
Şekil III.39. D16-C16 Frekans ve % Dağılımı	138
Şekil III.40. D17-C17 Frekans ve % Dağılımı	139
Şekil III.41. D18-B18 Frekans ve % Dağılımı	144
Şekil III.42. D19-B19 Frekans ve % Dağılımı	145
Şekil III.43. D20-B20 Frekans ve % Dağılımı	146
Şekil III.44. D21-B21 Frekans ve % Dağılımı	147
Şekil III.45. D18-C18 Frekans ve % Dağılımı	149
Şekil III.46. D19-C19 Frekans ve % Dağılımı	150
Şekil III.47. D20-C20 Frekans ve % Dağılımı	151
Şekil III.48. D21-C21 Frekans ve % Dağılımı	152
Şekil III.49. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri	164
Şekil III.50. Sanal Liderlik Sisteminde Paylaşılan Liderlik	166

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo I.1.	Standartlaşma – Post-Standartlaşma	26
Tablo I.2.	Uzmanlaşma – Post-Uzmanlaşma	28
Tablo I.3.	Senkronizasyon – Post-Senkronizasyon	30
Tablo I.4.	Toplanma – Post-Toplanma	32
Tablo I.5.	Büyüklik – Post-Büyüklik	34
Tablo I.6.	Merkezileşme – Post-Merkezileşme	36
Tablo II.1.	Sanal Proje Organizasyonlarını Tanımlayan Terimler	58
Tablo II.2.	Zaman, Mekân ve Organizasyon Kriterlerine Göre Sanal Takım Türleri	65
Tablo III.1.	d1-A1 Frekans ve % Dağılımı	86
Tablo III.2.	d2-A2 Frekans ve % Dağılımı	87
Tablo III.3.	d3-A3 Frekans ve % Dağılımı	88
Tablo III.4.	d4-A4 Frekans ve % Dağılımı	89
Tablo III.5.	d5-A5 Frekans ve % Dağılımı	90
Tablo III.6.	d6-A6 Frekans ve % Dağılımı	91
Tablo III.7.	Sanal Liderliğin Temel Karakteristikleri Değişkenleri Ortalamaları	92
Tablo III.8.	D1-B1 Frekans ve % Dağılımı	99
Tablo III.9.	D2-B2 Frekans ve % Dağılımı	100
Tablo III.10.	D3-B3 Frekans ve % Dağılımı	101
Tablo III.11.	D4-B4 Frekans ve % Dağılımı	102
Tablo III.12.	D5-B5 Frekans ve % Dağılımı	103

Tablo III.13. D6-B6 Frekans ve % Dağılımı	104
Tablo III.14. D7-B7 Frekans ve % Dağılımı	105
Tablo III.15. D8-B8 Frekans ve % Dağılımı	106
Tablo III.16. D9-B9 Frekans ve % Dağılımı	107
Tablo III.17. D1-C1 Frekans ve % Dağılımı	109
Tablo III.18. D2-C2 Frekans ve % Dağılımı	110
Tablo III.19. D3-C3 Frekans ve % Dağılımı	111
Tablo III.20. D4-C4 Frekans ve % Dağılımı	112
Tablo III.21. D5-C5 Frekans ve % Dağılımı	113
Tablo III.22. D6-C6 Frekans ve % Dağılımı	114
Tablo III.23. D7-C7 Frekans ve % Dağılımı	115
Tablo III.24. D8-C8 Frekans ve % Dağılımı	116
Tablo III.25. D9-C9 Frekans ve % Dağılımı	117
Tablo III.26. D10-B10 Frekans ve % Dağılımı	123
Tablo III.27. D11-B11 Frekans ve % Dağılımı	124
Tablo III.28. D12-B12 Frekans ve % Dağılımı	125
Tablo III.29. D13-B13 Frekans ve % Dağılımı	126
Tablo III.30. D14-B14 Frekans ve % Dağılımı	127
Tablo III.31. D15-B15 Frekans ve % Dağılımı	128
Tablo III.32. D16-B16 Frekans ve % Dağılımı	129
Tablo III.33. D17-B17 Frekans ve % Dağılımı	130
Tablo III.34. D10-C10 Frekans ve % Dağılımı	132
Tablo III.35. D11-C11 Frekans ve % Dağılımı	133
Tablo III.36. D12-C12 Frekans ve % Dağılımı	134
Tablo III.37. D13-C13 Frekans ve % Dağılımı	135
Tablo III.38. D14-C14 Frekans ve % Dağılımı	136
Tablo III.39. D15-C15 Frekans ve % Dağılımı	137
Tablo III.40. D16-C16 Frekans ve % Dağılımı	138
Tablo III.41. D17-C17 Frekans ve % Dağılımı	139
Tablo III.42. D18-B18 Frekans ve % Dağılımı	144
Tablo III.43. D19B19 Frekans ve % Dağılımı	145
Tablo III.44. D20-B20 Frekans ve % Dağılımı	146
Tablo III.45. D21-B21 Frekans ve % Dağılımı	147

Tablo III.46. D18-C18 Frekans ve % Dağılımı	149
Tablo III.47. D19-C19 Frekans ve % Dağılımı	150
Tablo III.48. D20-C20 Frekans ve % Dağılımı	151
Tablo III.49. D21-C21 Frekans ve % Dağılımı	152
Tablo III.50. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri Değişkenleri Ortalamaları	153
Tablo III.51. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri Kontrol Değişkenleri Ortalamaları	156
Tablo III.52. B18-C18 Korelasyonu	159
Tablo III.53. B19-C19 Korelasyonu	160
Tablo III.54. B10-C10 Korelasyonu	160
Tablo III.55. B20-C20 Korelasyonu	161
Tablo III.56. B21-C21 Korelasyonu	161
Tablo III.57. Anket Sonuçlarının Kuramsal Bileşenlere Göre Dağılımı	162
Tablo III.58. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri	165

GİRİŞ

Giderek daha bulanık, daha soyut, daha paradoksal, daha hızlı hale gelen bir dünyanın ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanan ve geleneksel algı kalıplarını sarsan sanal yönetim düşüncesinde; gerçeklik, gerçeğin temsili, simge-imge ilişkisi, zaman ve mekân sınırlamaları, gecikmeler, kayıplar, kalıplar, fazlalıklar, otonomi, güven, sorumluluk, ilişkiler, değerler, esneklik, uyum, iletişim, sinerji gibi kavramlar öne çıkmaktadır.

Gerçeğin maddesizleştiği siber uzaydaki etkinliklere doğru yol alan postmodern yönetim düşüncesinin, artık iki “şimdi”si bulunmaktadır: “Gerçek şimdi” ve onu buharlaştıran “sanal şimdi” ya da sanal gerçeklik. Sanal gerçeklikte harcadıkları zamana değecek belli bir yere, belli bir etkinliğe doğru yola çıkan yeni sanal katılımcılar, sanal yönetim düşüncesinin eski gerçek öznelidir.

Bu bağlamda soyut, değişken, bağlı, karmaşık, hızlı, duygusal, bulanık, dinamik, uçucu, interaktif, akışkan kavramlarla örülü sanal yönetim düşüncesinin temel karakteristikleri şöyle ifade edilebilir: Her şeyi her şeye bağlı hale getirmek; hızlı bir yaşam görüşü haline getirerek, her an her şeyi yapabilir olmak ve her şeyi her an yapabilir olmak; gücü merkezden çevreye doğru yaymaya çalışarak aynı anda hem büyük, hem küçük olmayı öğrenmek; yalnızca ortaklıklar kurmayı değil, ortaklıklardan ayrılabilmeyi de öğrenmek; duran değil, hareket eden şeyleri değerlendirmek, kullanmak ama sahip olmamak, sahip olunanları elden çıkarmak; her alım satımı ekonomik-bilgisel-duygusal alışverişe dönüştürmek; ürünlerin içindeki soyut kapsamı somuttan daha fazla hale getirmek; tüm hizmetleri bir ürün

haline getirerek, her ürünün hizmet içeriğini artırmak; interaktif sunum yapmak, ürün ve hizmetleri 'on line' sunarak kullanım ile birlikte öğrenilen hale getirmek; net hedefler belirlemek ve performansı yoldayken ölçmek; şeffaflığı ve doğal iletişimi yaşama geçirmek; özdisiplin, yetki ve sorumluluk devrini öne çıkarmak; temel yetenek dışında kalan ve stratejik olmayan her şeyi taşeronlaştırmak; iletişimi ve enformasyon paylaşımını kolaylaştıracak teknolojiye sahip olmak...

Yönetim düşünce ve uygulamalarındaki bu yeni oluşumlardan yola çıkılarak gerçekleştirilen ve postmodern yönelimli sanal organizasyonlarda sanal liderlik konseptini ele alınan çalışmanın tamamı, üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde postmodernizm, ikinci bölümde postmodern yönelimli sanal organizasyonlar ve üçüncü bölümde sanal organizasyonlarda liderlik konsepti yer almaktadır.

Bu çerçevede birinci bölüm kavramsal temel niteliğinde olup; düşüncede, sanatta ve bilimde postmodernizmin tarihsel gelişimi; akıl, uzay, zaman, tarih, kişisel kimlik, kişilerarası alan ve etikten oluşan postmodernizmin temel öğeleri ve postmodernizm; postmodern durumun dinamiği bağlamında modern-postmodern dinamiğinin bütünleşik algısı, modern-postmodern diyalektiği ve postmodern durumun bütünleşik değerlendirmesini içermektedir.

İkinci bölümün ilk kısmında yönetimi sanallığa yönlendiren e-ekonomi, e-ticaret, enformasyon malları, e-para ve d-nakit, e-devlet, e-çalışma gibi postmodern oluşumlar yer almaktadır. Yönetim düşüncesinde sanal gerçeklik kavramıyla geçiş yapılan sanal organizasyonlar kısmında sanal organizasyonların teknoloji, sanal çalışma ortamı, sanal takımlar, görev karakteristikleri, ağ yapısı ve değer zincirinden oluşan sistem bileşenleri ele alınmış ve sanal organizasyonların güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümün ilk kısmında, geleneksel liderlik konseptini etkileyen postmodern oluşumlar olarak lider-izleyen düalizminin yıkılması, entelektüel liderlik konsepti ve sanal organizasyonlar trendine değinilmiştir. Sanal liderlik konseptinin ele alındığı

ikinci kısım; sanal liderliğin tanımı, karakteristikleri ve temel bileşenlerinden oluşan kuramsal kapsamın paralelinde, global ölçekte faaliyet gösteren teleçalışanların konseptte bakış açılarını belirlemeyi amaçlayan küçük ölçekli bir anket uygulamasına ait bulguları da içeren bir kurguyla tasarlanmıştır. Sanal liderliğin temel bileşenleri, üç boyutta modellenmiştir: Birinci boyutu oluşturan kişisel yeterlikler özbilinç ve özyönetim, ikinci boyutu oluşturan sosyal yeterlikler sosyal bilinç ve ilişki yönetimi, üçüncü boyutu oluşturan sanal yeterlikler ise sanal sistem bilinci ve sanal sistem yönetimi olarak belirlenmiştir. Anılan boyutların açılımında özbilinç kapsamında özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme; özyönetim kapsamında özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı; sosyal bilinç kapsamında empati, örgütsel bilinç, duyarlılık; ilişki yönetimi kapsamında esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği; sanal sistem bilinci kapsamında soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü; sanal sistem yönetimi kapsamında sanal iletişim, bütünleşik perspektif öğeleri ele alınmıştır. Bölüm, sanal liderliğin bütünleşik değerlendirmesiyle tamamlanmıştır.

Çalışma, kuramsal bölümler ve anket uygulaması bulgularının bütünleşik değerlendirmesini, sonuçları ve önerileri içeren sonuç bölümüyle noktalanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

POSTMODERNİZM

Postmodernizm kavram olarak bir kültüre, bir düşünme eğilimine atıfta bulunur; “anti” veya “non” modernizm değildir, “post” modernizmdir. Benzer biçimde postmodernite kavramı da bir fiili sürece atıfta bulunur; “anti” modernite veya “non” modernite değildir, “post” modernitedir. Postmodernitenin modernitenin, postmodernizmin modernizmin devamı olup olmadığı veya postmodernitenin ve postmodernizmin, moderniteden ve modernizmden radikal bir kopuş olup olmadığı konusu; tarihin bütününe göz önünde bulundurmadan parçasını, parçasını göz önünde bulundurmadan bütününe ele almak yanlış olduğu için anlamlı değildir.¹

1.1. POSTMODERNİZMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarih, içinde radikal ya da radikal olmayan kopuşlar taşıyan bir sürekliliktir. Tek başına süreklilik ve tek başına kopuş anlamsızdır. Çünkü kopuş, bir şeyden kopmayı gerektirir; kırılabilme özelliğine sahip bir şey önceden varolmalıdır.² Bu bağlamda; tarihsel olarak kendisinden önce gelenle her zaman çatışma içinde olan modern, her zaman “post” bir şeydir. Modernin kendi kendisiyle savaşa girip postmodern hale gelmesi, modern-postmodern dönüşümünün mantığıdır. Çünkü postmodernizm, “tam şimdi”nin kendisinden önce gelen “tam şimdi”yi olumsuzlaması ikileminden doğar. Lyotard’ın ifadesiyle postmodern, modernin bir parçasıdır. Bir yapının modern olması için önce postmodern olabilmesi gerekir. Böyle anlaşılan postmodernizm;

¹ Arslan, Hüsamettin (2000), *Türkçe’sine Önsöz Yerine: Postmodernite, Postmodernizm ve Türkiye, Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri*, John W. Murphy, Çev. Hüsamettin Arslan, 2. b., İstanbul: Paradigma Yayınları, ss. 1-2.

² a.g.y.

sonuna gelmiş modernizm değil, oluşum durumundaki modernizmdir ve bu durum süreklidir.³

1.1.1. Düşüncede Postmodernizmin Tarihsel Gelişimi

Wahl'a göre bir *varoluş felsefesi* olan tanımlanan postmodernizmin⁴ tarihsel gelişim süreci, modern düşünce devinimlerindeki *varoluşçu* eğilimlerden başlayarak ele alınabilir.

1.1.1.1. Modern Düşünce Devinimleri

Modern düşünce devinimleri, XIX. yüzyılın ikinci yarısında Sigmund Freud'un "Ruh Ayırıştırması Yöntemi"yle ruhbilimin felsefeden kopup laboratuara girmesi sonucu kapsamlı ve köklü bir etkilenme sürecine girer. Bilimde gelişmeler sürerken, felsefede Henri Bergson "ruhbilimsel ben" kavramına dayanan bir metafizik geliştirir. Uşçuluğa karşı çıkan bir düşünce yöntemi olan öznelci sezgicilikle Bergson, M.Ö. V. yüzyıldaki Herakleitos'un "sürekli akış"ını iç dünyamıza uygular. Düşünceyi tam olarak arı öznelciliğe indirgeyen ve onu bir anlamda sanata yaklaştırarak gerçek dayanaklardan yoksun bırakan bu görüş, *varoluşçuluğa* dayanak hazırlar.⁵

Fenomenolojinin kurucusu olan öznelci filozof Edmund Husserl, Kant'çı bilimsel düşünce ve Descartes'çı kuşkuculukla olguya yönelir. "Fenomenolojik Yöntem"i bilim için zorunlu bir hazırlık evresi olarak değerlendiren Husserl'e göre olgular, her türlü önyargıdan sıyrılmış olarak gözlemlenmek zorundadır ve kaygı, özden varoluşa değil de varoluştan öze gitmektir.⁶

³ Lyotard, Jean-François (2000), *Postmodern Durum*, Çev. Ahmet Çiğdem, 3. b., İstanbul: Vadi Yayınları, s. 156.

⁴ Wahl, Jean (1969), *Philosophies of Existence*, New York: Schocken'den Aktaran Murphy, John, W., *Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri*, Çev. Hüsamettin Arslan, 2. b., İstanbul: Paradigma Yayınları, s. 35.

⁵ Timuçin, Afşar (2001), *Düşünce Tarihi III- Gerçekçi Düşüncenin Çağdaş Görünümü*, 3. b., İstanbul: Bulut Yayınları, ss. 361-368.

⁶ a.g.y., ss. 368-370.

XIX. yüzyılın sonlarında ve XX. yüzyılın başlarında *pozitivizm* anlayışı gelişir. Savlarını Comte pozitivizmi ve Stuart Mill pozitivizmi üzerinde temellendiren *Yeni Pozitivistler*, mantık aracılığıyla bilim ve felsefe arasında ilişki kurmaya çalışarak, metafiziği eleştirirler. Bilim sorunları üzerine düşünen ve toplum sorunları adına eyleme geçebilen pozitivist bir filozof olan Bertrand Russell; Hegel felsefesine taban tabana zıt bir görüş ortaya koyarak, öznelci bakış açılarına karşı çıkar. *Yeni Realizm* olarak adlandırılan bu bakış açısıyla Russell, düşüncenin soyut araştırmasına yönelerek matematiğin ve mantığın kökenini araştırır.⁷

Amerikan toplumunun eğilimlerinden doğan ve Amerikalı filozof Ralph Waldo Emerson'un öncülüğünü yaptığı *pragmatizm*, Amerikan felsefelerinin çoğunu kapsayan bir düşünceler bütünüdür. Emerson'un "aşkıncılık" olarak bilinen felsefesi bir tür karşı-tarihçiliktir; hiç bir şeye tarihin ve geleneklerin gözüyle bakmamayı önerir. Amerikan toplumunun ünlü filozofu William James ise, bir öğretinin yararlı olduğu ölçüde doğru olduğunu savunarak; bu doğrunun insanla birlikte değişebilen bir doğru olduğunu ve benimsenmesi gereken tek metafiziğin "deneyler metafiziği" olduğunu ileri sürer.⁸

Varoluşçuluğun öncüsü, çelişkiler ve bunalımlar filozofu Sören Kierkegaard, Hegel'ci düşüncenin usçuluğuna karşılık tutkuyu önerir ve yaşamı üç evreye ayırır: Estetik, törel ve dinsel.⁹ *Varoluşçuluk*, bir felsefi dizge olarak Martin Heidegger tarafından ortaya konur. Temel sorunu zamansal ve tarihsel "Varlık" olan filozofa göre, insanın varoluşu iki biçimde dışlaşır: Gerçek varoluş, insanın özgür olduğunu duymasıyla ve yazgısını kendi eliyle kurmasıyla; gerçek olmayan varoluşsa, genel görüşlere sığınan insan topluluklarının varlığında ortaya çıkar.¹⁰ *Varoluşçuluğun* önde gelen düşünürlerinden Jean-Paul Sartre'ın temel varlık bilimsel önermesi, olumsuz ve tanrıtanımazdır. İnsan düşüncesinin merkezini öznellik, özgürlük ve hiçliğin oluşturduğunu¹¹ ve yaşamının, kendini varetme kavgası olduğunu savunur.

⁷ a.g.y., ss. 371-376.

⁸ a.g.y., ss. 377-378.

⁹ Sahakian, Williams S. (1995), *Felsefe Tarihi*, Çev. Aziz Yardımlı, İstanbul: İdea Yayınevi, s. 308.

¹⁰ Timuçin, a.g.y., s. 404.

¹¹ Thilly, Frank (2002), *Yunan ve Ortaçağ Felsefesi*, Çev. İbrahim Şener, 3. b., İstanbul: İzdüşüm Yayınları 5, s. 429.

Varoluşçu felsefenin bir diğer temsilcisi olan Maurice Merleau-Ponty ise, Husserl'in fenomenolojisine öznellik düzeyinde yeni bakış açıları getirir.¹²

Varoluşçulukla birbirini tümleyen ve felsefeden çok bir eleştiri yöntemi olan *yapısalcılık (konstrüksiyon)*, pek çok alanda kullanılır. *Yapısalcılar*, Comte'un "dinamik" ve "statik" diye ayırdığı şeyin yalnız "statik" yanını alırlar. Ruhbilimde *Gestalt'*çılar insanın bütünsel bir varlık olarak, yâni tüm ruhsal ve bedensel özellikleriyle ele alınması gerektiğini ileri sürerler. Dilbilimde *yapısalcı* anlayışın kurucusu olan Ferdinand de Saussure'a göre, dilde iki ayrı öge vardır: Ses ve düşünce. Dili, sözden ayrı düşünmek gerekir. Dil, ikili karşıtlıklarla işleyen bir işaret sistemidir: Gösteren (işitme) ve gösterilen (kavram) karşıtlığı.¹³ Saussure, Roman Jakobson ve Trubetzkoy'un izleyicisi olan Claude Lévi-Strauss, 1950'lerde *yapısal antropolojiyi* kurar. İkili karşıtlıklar *sibernetiğe* uygulanır ve dijital bilgisayarlar hızla gelişir.¹⁴

1960'larda *yapısalcı* ve *postyapısalcı* düşünceler birbirleriyle karışır. Roland Barthes, kültürdeki her şeyin (edebiyat, moda, güreş, striptiz, biftek ve cips, aşk, fotoğraf ve hatta Japon şirketleri) şifresinin çözülebileceğini kabul eden *semiyotiğin* ilk temsilcilerinden biridir. *Postyapısalcılığın* ürünü olan *yapıçözümü (dekonstrüksiyon)*, her şeyi göreceli hale getirmekle suçlanır.¹⁵

Postmodern filozoflar Roland Barthes, Jacques Derrida, Paul de Man ve Michael Foucault; dilin Varlık için bir kanal değil, gerçekliğin kaynağı olduğuna inanırlar.¹⁶ "Metin dışında hiçbir şey yoktur"¹⁷ diyen Derrida'ya göre felsefenin ötesindeki geçit; felsefenin sayfasını çevirmek değil, felsefecileri "belli bir tarzda" okumayı sürdürmektir.¹⁸

¹² Timuçin, *a.g.y.*, ss. 409-410.

¹³ *a.g.y.*, ss. 415-421.

¹⁴ Appignanesi, Richard; Garratt, Chris (1996), *Postmodernizm*, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: AD Yayıncılık.

¹⁵ *a.g.y.*

¹⁶ Murphy, John, W., *Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri*, Çev. Hüsamettin Arslan, 2. b., İstanbul: Paradigma Yayınları, s. 39.

¹⁷ Derrida, Jacques (1976), *Of Grammatology*, Baltimore: John Hopkins University Press, s. 158'den Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 40.

¹⁸ Derrida, Jacques, *Writing and Difference*, *Felsefelogos* (Ocak, 2001), Y. 4, S. 13, İstanbul: Bulut Yayınevi, s. 17.

1.1.1.2. Modern Düşüncenin Postmodern Durumu

Modern düşüncenin tarihsel gelişim sürecinde gerçekliği bütünleşmiş tarzda anlamaya yönelik hareket, Kant'la başlar. Ancak Kant'ın düalizmi reddi tam bir reddiye değildir. Postmodernistler, Kant'ın özellikle hayal gücüyle gerçekliği biraraya getirmesinden etkilenmişlerdir. Hayal ile gerçekliğin birleşmesi, gerçekliği hem yaratır hem de aşar. Bu nedenle gerçeklik, “belirlenebilir belirlenemezlik”tir: Gerçeklik yaratılır ve sonra da askıda bırakılır.¹⁹

Postmodernistler toplumsal hayatın, Jean Gebser'in ifadesiyle “karşıtı olmayan bir dünya” olarak anlaşılabilirliğini öne sürerler. Anlam ve amaç formüllerde aranmaz; anlam ve amaç hakikat arayışının temeli olan söylemden doğar. “Bu birliktelikte Sen; ister bir ortak, ister bir dünya, ister bir ilâh olsun; artık bir karşıt olarak düşünülmez, anlaşılmaz ya da kavranmaz” der Gebser.²⁰ Bu nedenle postmodern dünya bir bütün haline gelmiş, somut ve gözlemlenebilir bir çerçeve olarak tasarlanabilir. Martin Buber'e göre “Hakikat, özneliği nesnellikten ayıran mesafeyi dolduran *arada* bulunur”.²¹

Postmodern filozoflar, tecrübenin açtığı alanda araştırma yaparlar. Hakikat, bütünüyle bir tecrübedir.²² Heidegger'e göre Varlık yalnızca “yaklaşık olarak ve genellikle ortalama gündelikliği içinde” keşfedilebilir.²³ “Varlık, tecrübe etmemiz için bizim yaratmamızı gerektiren şeydir” der Merleau Ponty.²⁴ Hakikat arayışı, tarihe dönüşten daha fazla bir şeyi, özellikle de “dil”in kullanımını aracılığıyla ulaşılan anlam gösterisinden daha fazla bir şeyi içermez. Postmodernistler, söze sahip bulunmayan bilgiyi kabul etmeyi reddederler: Metin veya dünya asla basitçe okunamaz.²⁵

¹⁹ Murphy, *a.g.y.*, ss. 37-38.

²⁰ Gebser, Jean (1985), *The Ever-Present Origin*, Athens: Ohio University Press, s. 481'den Aktaran Murphy, *a.g.y.*, ss. 35-36.

²¹ Murphy, *a.g.y.*, ss. 35-36.

²² *a.g.y.*, s. 36.

²³ Heidegger, Martin (1962), *Being and Time*, New York: Harper and Row, ss. 37-38'den Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 39.

²⁴ Merleau-Ponty, *The Visible and The Invisible*, s. 197'den Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 39.

²⁵ Murphy, *a.g.y.*, s. 40.

1.1.2. Sanatta Postmodernizmin Tarihsel Gelişimi

Kristeva'nın ifadesiyle "sanat yoluyla sanatın dışında" konumlanan postmodern sanat,²⁶ gerçekliğe bağlı değildir ve modern sanatın *realizm*, *empresyonizm* gibi akımlarına yabancısıdır.²⁷ Bu bağlamda; sanatta postmodernizmin tarihsel gelişimi, modern sanatın *empresyonist* akımından başlayarak ele alınabilir.

1.1.2.1. Modern Sanat Akımları

Modern sanat, XIX. yüzyılın ikinci yarısında gelişen ve gerçekliği temel parçacıklara indirgemeye yönelik *empresyonizm (izlenimcilik)*'le başlar. 1900'lerin başından 1970'lere kadar tarihte benzeri görülmemiş biçimde modernleşen sanatın gelişiminde üç temel aşama kaydedilir: "Gerçekliğin temsilinin krizi", "sunulamayanın sunulması (soyutlama)" ve "estetik sürecin terk edilmesi (sunuşun reddi)".²⁸

Monet ve Renoir'ın öncülüğünü yaptığı *empresyonizm*; *empirizmin* gerekleriyle uyum içinde gerçekliği temel parçacıklara indirger²⁹ ve resme zaman ögesini ekler.³⁰ *Empresyonistlere* göre önemli olan nesne değil, onun fark edilmesini sağlayan ışıktır ve ışık, anların değişkenliğine bağlıdır.³¹ Tutkularla kirletilmemiş gerçekliğin kavranabileceği varsayımıyla, sanatı nötralize etmeye yönelik bu akımla birlikte, gerçekliğin temsili krize girmeye başlar.³² *Anti-empresyonizmin* öncüsü Paul Cézanne, şeyleri algılayışımızın kesinsizlik içerdiğini savunarak; gerçekliği değil de, onu algılamanın sonucunu silindir, küre ve konilerle resmeder. *Fovizm* akımında, Henri Matisse'in öncülüğünü yaptığı *Fovlar* kendilerini klişelere benzeyen her şeye uzak tutarak; perspektife, siyah-beyaza, derinliğe ve göz aldanmalarına karşı çıkarlar. Resimlerinin öğeleri yüzey, kontur ve renktir. *Ekspresyonizm (dışavurumculuk)*; yalnızca bir sanat akımı değil, Germen ülkelerinin sosyal krizler ve düşünsel gelişme

²⁶ Kristeva, Julia (1980), *Revolution in Poetic Language*, New York: Columbia University Press, s. 211'den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 44.

²⁷ Murphy, a.g.y., s. 44.

²⁸ Appignanesi; Garratt, a.g.y.

²⁹ Murphy, a.g.y., s. 43.

³⁰ *Thema Larousse* (1993), Cilt 5, İstanbul: Milliyet, s. 292.

³¹ Tanilli, Server (2001), *Yüzyılların Gerçeği ve Mirası*, Cilt V - 19. Yüzyıl: İlerlemenin Çelişmeleri, 4. b., İstanbul: Adam Yayınları, s. 231.

³² Murphy, a.g.y., s. 43.

çağlarında ortaya çıkmış bir yaşam anlayışıdır. *Ekspresyonistler* doğa karşısında gözlerini kaparlar ve duyduklarını resimlerler. Psikolojik hayal, optik hayale tercih edilir. Pablo Picasso'nun başlattığı *kübizm* akımının ikinci dönemi olan *analitik-kübizm*, olayların yalıtık olarak ele alınabileceğini reddeder ve görünümün göreni kapsadığını savunur: İnsan, gerçekliğin dışında değildir. *Sentetik-kübizm*'de resimde gazete, kumaş parçaları, teneke vb. hazır yapım malzeme kullanılır.³³ *Kübizm*, Rusya'da 1917 Bolşevik Devrimi sürecinde teknik dizayn ve devinimsel sanat olarak tanımlanan *konstruktivizm* yönünde gelişir; devrimin Leninist aşamasıyla işbirliği yapar, Stalin döneminde ise Marxizm dışı ve formalist bulunarak bastırılır. *Dadaizm*, I. Dünya Savaşı'nın mekanize insan kıyımına nihilist bir tepki olarak doğar.³⁴ Teorik olarak sanatın karşısında olan *Dada*; paradoksları ve blöfleriyle, "merz" resimleri, şiirleri ve çevre düzenlemeleriyle radikal bir kopuşu ifade eder.³⁵

Sunulamayanın sunulması (soyutlama) döneminde, gerçekliği temsil etmede yetersiz kalan kavram, onu yüceltme ya da temsilinden bütün gerçeklik izlerini silme yoluyla özgür bırakılır (Kasimir Maleviç'in beyaz zemin üzerine çizdiği beyaz kare). *Neoplastisizm* akımıyla birlikte mimaride, resimde ve heykelde; bütün dünyada uygulanabilecek, her yerde yeniden üretilebilecek, bütün ulusları aşan modern tarz doğar. Hollanda'da *de Stijl*, Almanya'da *Bauhaus*, İtalya'da *fütürizm* makine estetiğini ifade eder.³⁶ *Fütürizmin* dinamizmine tepki olarak doğan *metafizik resim*, antiğe karşı özlemle dolu olarak düş dünyasına dalar. *Dadaizmin* uzantısı olan ve *metafizik resimin* öncülük ettiği *sürrealizm (gerçeküstücülük)*'le birlikte, bilinç dışına yaratıcı bir biçimde ulaşabilmek için, bütün geleneksel kuramlar atılarak otomatizm serbest bırakılır. *Soyut ekspresyonizm*, gerçekliği yeniden kuran totaliteryen (Stalinizm ve Nazizm) sanatın savaş sonrası etkisidir. Modernist soyutlama, demokratik özgür dünyanın alternatif tarzı olarak onaylanır ve gerçekçilik noktalanır.³⁷ *Minimalizm*, bütün ifade öğelerini eler ve sanat olmayanın daralan çizgisinde yalnızca estetik sürecin kendisini (ya da ondan geriye ne kalmışsa onu) bırakır.³⁸

³³ Turani, Adnan (2000), *Dünya Sanat Tarihi*, 8. b., İstanbul: Remzi Kitabevi, ss. 566-583.

³⁴ Appignanesi; Garratt, a.g.y.

³⁵ Turani, a.g.y., s. 602.

³⁶ Appignanesi; Garratt, a.g.y.

³⁷ Turani, a.g.y., ss. 607-624.

³⁸ Appignanesi; Garratt, a.g.y.

Estetik sürecin terk edilmesi (sunuşun reddi), 1960'larda ortaya çıkan *avangard* akımlarla başlar. Farklı avangardların ortak noktası, gelenekten kopuş ve mutlak anlamda “yeni”dir. Ancak “yeni” geleneği kaçınılmaz olarak kendi ürettiklerini de değersizleştirerek, bir yadsıma süreci ortaya koyar. Bundan sonra, sanatsal yaratıcılıkta geçerli olan tek ilke, değişimin biçimi olur.³⁹ *Yeni Dada* olarak nitelenen *populer art* ya da *pop'art*; kitle kültürüne ait imgeleri sinema, müzik, afiş, reklam gibi uygulama alanlarında kullanarak, herkesin kavrayabileceği bir sanatı hedefler.⁴⁰ *Konseptüel-paravizüel sanat*'ın ortaya çıkışıyla, estetik süreç bütünüyle geride bırakılır. *Environment* (çevre sanatı), *happening* (olay), *ready-made* (hazır objeler), *land art* (alan sanatı), *body art* (gövde sanatı) olarak adlandırılan sanat hareketleri objelerden ve imajdan sıyrılır. *Konseptüel-paravizüel sanat* yalnızca bir akım değil, yeni bir dünya görüşü; kendi anlamını “sanat bir fikirdir, kavramdır, anlayıştır, jesttir” olarak açıklayan yeni bir sanat anlamlandırmasıdır.⁴¹ Çünkü sanat, ancak kendini bir “dil” olarak gördükçe; dolayısıyla her türlü biçimin ötesinde, kavramın içinde yer aldıkça, kendi kendini üretmeyi sürdürebilir.⁴²

1.1.2.2. Modern Sanatın Postmodern Durumu

Modern sanatın tarihsel gelişim sürecinde empresyonistlerin yapıtları, ışığın değişik ve kaprisli oyununu verdiği için güzel olmakla birlikte, ruhça fakirdir. Empresyonist ekolün güçsüzlüğü duyuları okumayı bilmemektir ve onu çöküntüye sürükleyen de bu güçsüzlük olur. Çünkü ışık duyumu yalnızca bir duyumdur; bir duygu, bir düşünce değildir.⁴³

Geleneğin yerleşik kurallarından kurtulma eğilimi gösteren sanat, ağırbaşlı pozları ve göz alıcı manzaraları reddeder. Hep yeniden yaratma isteği, sonunda sanatsal yaratıcılıkta bir gerilemeye yol açar. Kopuşun gitgide şiddetlenerek tekrar edilen olgularında gücünü tüketen modernizm, sonunda basmakalıp düşüncelere açılır.

³⁹ *Thema Larousse*, Cilt 1, s. 470.

⁴⁰ Kınay, Cahid (1993), *Sanat Tarihi*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, No. 1443, s. 323.

⁴¹ *a.g.y.*, ss. 335-337.

⁴² *Thema Larousse*, Cilt 5, s. 324.

⁴³ Plehanov, G.,V. (1987), *Sanat ve Toplumsal Hayat* (Plehanov'un Paris'te 10 Kasım 1912 tarihinde verdiği bir konferansın metni olan bu yazı, ilk kez *Sovremennik* adlı Rus dergisinde yayımlanmıştır: Birinci bölüm, Y. 1912, S. 11 ve 12; ikinci bölüm, Y. 1913, S. 1.), Çev. Selim Mımoğlu, 3. b., İstanbul: Sosyal Yayınlar, ss. 88-89.

Yadsıma, kendini gerçekleştirmek için yaratıcı olmaktan vazgeçer. Avangardın çıkmaza düşmesi, hatta ölümü, modernizmin ortaya koyduğu kültürel tutumla bağlantılıdır. Yaşamın tüm görüntülerini demokratik olarak içinde eriten modernizm, eşitlik kültürü adına sanatın kutsallığını yıkar.⁴⁴

Postmodern sanatçı gerçekliği, empiristlerin görmezlikten geldiği alana nüfuz ederek kavrar. Ionesco bunu şöyle dile getirir:⁴⁵ “Gerçeklik varolamaz, her şey icattır. Realizm bile icat edilmiştir. Gerçeklik realist değildir.” Postmodern sanatta, dilde iç/dış ayırımı ortadan kaldırılırken;⁴⁶ biçimde de artık üst bir düzene boyun eğmeyen, ama her türden -imgesel, simgesel, anıtsal veya nesnelere arası alçak gönüllü bir iletişim kurmaya yönelik- bakışa açık, yeni bir incelik görüşü yaygınlaşır.⁴⁷

Postmodern sanat bir resmetme, yazma veya kompozite etme sorunu değildir; bir gerçekliği keşif sorunudur daha çok. “The Re-Definition of Art” adlı çalışmasında Harold Rosenberg, bir sanatçıdan, postmodern bir tarzda şu alıntıyı yapar:⁴⁸ “Nesneleri oluşturmayı tercih etmiyorum. Bunun yerine, kendisini dünyada konumlandıran bir tecrübe türünü yaratmayı deniyorum.” Bu nedenle postmodern sanatın hedefi, hayatı onaylamaktır, gerçekleşmesi beklenen bir kaderi tasvir etmek değil. Deleuze, “Postmodernizme göre sanat eseri meydana çıkardığı doğrularla beslenir” der.⁴⁹

Postmodern sanat, yaratıcı bir kendini yıkıştır.⁵⁰

⁴⁴ *Thema Larousse*, Cilt 1, ss. 470-471.

⁴⁵ Ionesco, Eugene (15 June 1988), Eugene Ionesco in Defense of the Absurd, *New York Times*'dan Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 46.

⁴⁶ Murphy, *a.g.y.*, s. 45.

⁴⁷ *Thema Larousse*, Cilt 5, s. 327.

⁴⁸ Rosenberg, Harold (1972), *The Re-Definition of Art*, Chicago: University of Chicago Press, s. 11'den Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 47.

⁴⁹ Deleuze, *Proust and Signs*, s. 136'dan Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 44.

⁵⁰ *Thema Larousse*, Cilt 1, s. 470.

1.1.3. Bilimde Postmodernizmin Tarihsel Gelişimi

Modern bilimin mekanik kartezyen paradigmasına ilk karşı çıkış, XIX. yüzyılın başında İngiliz romantizminin mistik şair ve ressamı William Blake'den gelir.⁵¹

*Tanrım, bizi koru
Tek görüşten ve Newton'un uykusundan...*

Modern bilimde Galileo ve Newton'un temellerini attığı ve onları izleyen iki yüzyıl boyunca güçlenerek bilimsel düşünceye önderlik etmiş olan mekanik paradigma, XIX. yüzyılın ilk yarısında yetersiz kalmaya başlar ve yüzyılın sonlarında da bunalıma düşer.⁵² Bu bağlamda; bilimde postmodernizmin tarihsel gelişimi, bu dönemden başlayarak ele alınabilir.

1.1.3.1. Modern Bilim

Newton'cu modernist paradigmanın “mekanik evren imajı”nda sunduğu ezeliyet anlayışına ilk meydan okuma, termodinamikle başlar. Alman fizikçi Rudolf Clausius'un, 1865'te ilk olarak kullandığı “entropi” terimi, artık işe dönüştürülemeyen enerji miktarının ölçümüdür. Termodinamiğin I. ve II. yasalarına göre, evrenin toplam enerjisi sabittir ve entropi sürekli olarak artmaktadır.⁵³ Sonuç olarak termodinamikçilere göre eğer dünya büyük bir makine ise, gittikçe yavaşlamalı ve enerjisi azalmalıdır. Evren, sonsuza dek gidemez. Darwin'in takipçileri ise aykırı bir görüş ileri sürerler: Dünya makinesi yavaşlayıp, enerjisini ve düzenini kaybediyor olabilir; fakat biyolojik sistemler hızlanmakta ve daha da düzenli hale gelmektedir.⁵⁴

XX. yüzyılın başlarında Albert Einstein; Newton'un “mutlak uzay, mutlak zaman, mutlak hareket” kavramlarını reddederek, gözlemciyi sistemin içine koymaya çalışır

⁵¹ Blake, William, Letter to Thomas Butts, 22 November 1802, in Ostriker, Alicia (Ed.) (1977), *William Blake: The Complete Poems*, Penguin'den Aktaran Capra, Fridjof (1996), *Yaşamın Örgüsü*, Çev. Beno Kuryel, İstanbul: Yapı Merkezi Yayınları, s. 21.

⁵² Yıldırım, Cemal (1999), *Bilim Tarihi*, 6. b., İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 147.

⁵³ Rifkin, Jeremy; Howard, Ted (1997), *Entropi*, Çev. Hakan Onay, 2. b., İstanbul: İz Yayıncılık, No. 181, ss. 40-41.

ve *Relativite Teorisi* ile uzay, zaman ve kütlelerin mutlak değil, göreceli olduğunu ileri sürer.⁵⁵ Einstein, *Özel Relativite Teorisi* ile zaman ve uzay kavramlarını birleştirerek, evreni dört boyutlu “uzay-zaman” uzanımı olarak tanımlar,⁵⁶ *Genel Relativite Teorisi* ile de evrenin sınırsız ve fakat sonlu büyüklükte olduğunu gösterir.⁵⁷ Einstein’ın ardından fizikçi Max Planck; maddeden çıkan ısı ve ışığın sürekli bir akış biçiminde değil de, “kuanta” dediği kesik ve ayrı paketler halinde olduğunu açıklar. Planck, *Kuantum Teorisi* ile nesnenin, bir “olası durumlar koleksiyonu”ndan oluştuğunu ve zaman içinde hareket halindeki bir nesnenin hem hızının, hem de konumunun birlikte belirlenemediğini ileri sürer.⁵⁸ Oysa klasik determinizme göre hız ve konum birlikte saptanabilir ve gelecekteki konumun tespiti, başlangıçtaki hız ve konuma bağlıdır.⁵⁹ Birbirinden temelde farklı olan bu iki teorinin ortak yanı; evreni mekanik modelin kavramlarıyla değil, soyut matematiksel kavramlarla açıklama yoluna gitmiş olmalarıdır.⁶⁰ 1927’de Heisenberg’in ortaya attığı *Belirsizlik İlkesine* göre ise; hız ve konumu aynı anda saptamada elde edilen kesinlik, ters orantılı olarak birbirine bağlıdır. Konumu saptamada elde edilen kesinlik ne kadar yüksekse, momentumu saptamada elde edilen kesinlik o kadar düşüktür.⁶¹ Gözlem yöntemi, gözlenen şeyi etkilemektedir. İnsanlar yaşamın akışında hem izleyici, hem de oyuncu işlevlerini eşanlı olarak üstlenmektedir.⁶² Determinizm, yerini olasılığa terk etmeye başlar.⁶³

Biyolog von Bertalanffy, 1920’lerde ortaya attığı ve 1972 tarihindeki ölümüne dek işlemeyi sürdürdüğü *Genel Sistem Teorisi* ile her türlü sisteme ve disipline uygulanabilecek genel ilke ve prensipler bulmayı amaçlar.⁶⁴ Sistem düşüncesine göre bir sistemin esas özellikleri, hiçbir parçasında olmayan ancak bütünde olan özelliklerdir. Bunlar, parçalar arasındaki etkileşimler ve “ilişkiler”den ortaya çıkar.

⁵⁴ Toffler, Alvin (1998), *Takdim: Bilim ve Değişme*, Prigogine, Ilya; Stengers, Isabelle, *Kaostan Düzene*, Çev. Senai Demirci, 2. b., İstanbul: İz Yayıncılık 145, s. 12.

⁵⁵ Yıldırım, Cemal (1998), *Bilim Felsefesi*, 6. b., İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 128.

⁵⁶ Yıldırım, *Bilim Tarihi*, s. 152.

⁵⁷ Russell, Bertrand (1999), Albert Einstein’ın Büyüklüğü (Bu yazı, 1955’de Einstein’ın ölümü üzerine BBC’nin *Home Service*’inde yayınlandıktan sonra, *The Listener* dergisinin 25 Nisan 1955 tarihli sayısında çıkmıştır. Dilimize 1979’da Einstein’ın 100. doğum yılı nedeniyle çevrilmiş, *Bilim ve Teknik*, S. 138, Mayıs 1979’da yayımlanmıştır), Yıldırım, *Bilim Tarihi*, ss. 242-243.

⁵⁸ a.g.y., s. 148.

⁵⁹ Yıldırım, *Bilim Felsefesi*, s. 128.

⁶⁰ Yıldırım, *Bilim Tarihi*, s. 148.

⁶¹ Yıldırım, *Bilim Felsefesi*, s. 129.

⁶² Niels Bohr’dan Aktaran Rifkin; Howard, a.g.y., s. 252.

⁶³ Yıldırım, *Bilim Felsefesi*, s. 130.

⁶⁴ Koçel, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, s. 160.

Bu nedenle sistemler çözümlenemeye (analizle) anlaşılamaz.⁶⁵ Sistem düşüncesi ve entropi kapsamındaki “denge dışı” termodinamik çalışmasıyla 1977’de Nobel Kimya Ödülü alan Belçikalı fizikokimyacı Ilya Prigogine; determinizm ve olasılığın birlikte işlediğini, dahası birbirlerini tamamladığını göstererek geleneksel termodinamik görüşleri alt üst eder. Dengesiz koşullar altında entropi düzeni, organizasyonu ve dolayısıyla yaşamı azaltmamakta; tam tersine üretmektedir. Bu görüş, biyoloji ve fizik bilimleri için çelişmeden ziyade bir arada olma zeminini hazırlar.⁶⁶

1.1.3.2. Modern Bilimin Postmodern Durumu

Bilimsel düşüncede, dünyayı yeni bir görüşle anlamamız gerektiğini savlayan postmodernist paradigma, Schwartz ve Ogilvy’ye göre aşağıdaki nitelikleri gösterir:⁶⁷

- i. *Evren, holografiktir.* Evren, bileşenlerinin ayrıştırılıp tekrar tersi bir süreçle yerine yerleştirildiği mekanik bir biçimde anlaşılamaz. Herşey birbiriyle ilintilidir, her parça bütünü bilmesini taşır.
- ii. *Heterarşi, düzendir.* Sistemler hiyerarşik ve piramitsel değil; aksine önceden kestirilemez karşılıklı sınırlılık, etkileşim ve hareketlerle belirlenen heterarşik düzenlerdir.
- iii. *Gerçeklik, karmaşıktır.* Değişkenlik, çeşitlilik ve karşılıklı etkileşim bütün sistemlerin doğal özelliğidir. Her sistem kendine özgü özellikler geliştirir.
- iv. *Değişim, morfogenetiktir.* Düzen, düzensizlikten doğabilir. Sistemler niceliksel olmaktan ziyade niteliksel değişime yol açacak biçimde çeşitli, açık, karmaşık ve belirsizdir.

⁶⁵ Capra, Fridjof (1996), *Yaşamın Örgüsü*, Çev. Beno Kuryel, İstanbul: Yapı Merkezi Yayınları, s. 30.

⁶⁶ Toffler, a.g.y., ss. 21-23.

⁶⁷ Schwartz, P.; Ogilvy, J. (1979), *The Emergent Paradigm: Changing Patterns of Thought and Belief, Analytical Report 7: Values and Lifestyles Program*, Menlo Park, CA: SRI International’dan Aktaran Şimşek, Hasan (1997), *Paradigmalar Savaşı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık 129, ss. 148-149.

- v. *İlişkiler, lineer değildir.* Karşılıklı nedensellik vardır. A, B'ye neden olmak yerine, belki A ve B karşılıklı etkileşerek birlikte evrimleşir ve değişir.
- vi. *Gelecek ve yön, belirsizdir.* Geleceğin muğlaklığı, doğanın koşuludur. Olasılıklar bilinebilir, ancak kesin sonuçlar kestirilemez.
- vii. *Nesnellik yoktur, perspektif vardır.* Gözlemci; gözlenenenden soyutlanmış ve mesafeli değildir, belli bir perspektife sahip katılımcıdır.

Dadaist bilim felsefecisi Paul Feyerabend postmodern bilimi şöyle değerlendirir:⁶⁸

“Kaos yoksa, bilgi de yoktur. Akıl sık sık bir kenara bırakılmazsa, hiçbir ilerleme olmaz... ‘Özensizlik’, ‘kaos’, ‘fırsatçılık’ gibi görünen şeyler, bugün bilgimizin asli parçaları saydığımız kuramların gelişiminde çok önemli bir rol oynamışlardır...Bu ‘sapmalar’, bu ‘hatalar’, ilerlemenin ön koşuludur.”

1.2. POSTMODERNİZM

Postmodernizm teriminin hem güzel sanatlara hem de yazın kuramı, felsefe ve toplum bilimleri disiplinleri içindeki eğilimlere kadar genişlemesini sağlayan, Boyne ve Rutansi'ye göre, hepsinin “temsilde kriz” diye tanımlanabilecek ortak bir durumu paylaşmalarıdır.⁶⁹ Bu bağlamda postmodernizm kavramı en kapsamlı biçimde; postendüstriyel, postkapitalist, postrealist, postpozitivist, postempirik, postdeterminist, postrasyonel, postyapısal ve holistik yükselen yeni paradigma olarak tanımlanabilir.

1.2.1. Postmodernizmin Temel Öğeleri

Murphy'e göre postmodernizmin temel öğeleri; akıl, uzay, zaman, tarih, kişisel kimlik, kişilerarası alan ve etikdir. Anılan öğeler, aşağıda genel hatlarıyla açıklanmıştır.

⁶⁸ Feyerabend, Paul (1988), *Yönteme Hayır*'dan Aktaran Appignanesi; Garratt, a.g.y., s.109.

⁶⁹ McRobbie, Angela (1999), *Postmodernizm ve Popüler Kültür*, Çev. Almıla Özdek, İstanbul: Sarmal Yayınevi, s. 42.

1.2.1.1. Akıl

Derrida'ya göre, akıl; kavramlaştırmayla başlar, kavramlaştırmayla biter⁷⁰ ve konuşma anında deklare edilir.⁷¹ Akıl yürütme, mekanik mantık kavrayışından çok daha fazla bir şeydir. Akıl yürütme; gerçeklikle ilgili bazı inançları yeniden doğrulamak amacıyla yalnızca enformasyonu tespit etmek, işlemek ve analizini yapmaktan ibaret değildir. Akıl, kendi doğrulamasını özel bağılıklar formunda sağlar.⁷² Önemli olan şey bir bağılılığın, belirli değerlere göre oluşturulması gerektiğidir. Çünkü akıl, saf ve değerlerden bağımsız değildir. Aklın esasları öğrenilir. Dolayısıyla akıl evrensel değildir ve toplumsal sonuçlara sahiptir.⁷³

1.2.1.2. Uzay

Postmodern uzay; Newton'un tasarladığı alana zıt olarak değişmeyi, yeniliği ve riske girmeyi davet eder. Uzayın homojen bir yoğunluğu yoktur, nesnelere hareketine uygun olarak çeşitli şekillerde eğimli veya kırıktır. Lyotard'a göre, uzay plastik değildir; politiktir, bir pratik yapıdır.⁷⁴ Heidegger'in öne sürdüğü uzay ise, kişilerarası çekim güçlendiğinde, küçülür.⁷⁵ Dolayısıyla uzay hareketsiz bir varlık değil, ilhamda şekillenen bir hacimdir.⁷⁶ Bir başka deyişle postmodern uzay, yakınlık tecrübesidir.⁷⁷ "Uzay sonsuz değildir, çünkü dilde varlık kazanır" der Derrida.⁷⁸ Bu nedenle konuşmanın karakteri, nesnelere arasındaki ilişkiyi belirler.⁷⁹ Uzay; bağılıklar oluşturacak bir arenadır, bir dilsel performans sitesidir.⁸⁰

⁷⁰ Derrida, Jacques (1981), *Dissemination*, Chicago: University of Press, s. 19'dan Aktaran Murphy, a.g.y., s. 142.

⁷¹ Derrida, a.g.y., s. 155'den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 142.

⁷² Derrida, a.g.y., s. 220'den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 142.

⁷³ Murphy, a.g.y., s. 142.

⁷⁴ Lyotard, Jean-François, Plastic Space and Political Space, *Boundary*, 214, No. 1 and 2, (1985-1986), ss. 211-223'den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 144.

⁷⁵ Heidegger, *Being and Time*, ss. 82-83, 138-139'dan Aktaran Murphy, a.g.y., s. 146.

⁷⁶ Bachelard, Gaston (1964), *The Poetics of Space*, New York: The Orion Press'den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 146.

⁷⁷ Derrida, Jacques (1973), *Speech and Phenomena*, Evanston III: Northwestern University Press, ss. 85-86'dan Aktaran Murphy, a.g.y., s. 144.

⁷⁸ Derrida, Jacques (1981), *Positions*, Chicago: University of Chicago Press, ss. 66-72'den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 144.

⁷⁹ Derrida, *Speech and Phenomena*, 85-86'dan Aktaran Murphy, a.g.y., s. 144.

⁸⁰ Landgrebe, Ludwig (1966), *Major Problems in Contemporary European Philosophy*, New York: Frederick Ungar, s. 68'den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 145.

1.2.1.3. Zaman

Postmodernistlere göre “şimdi”, başka rakip olasılıklara rağmen inşa ediliyor veya kuruluyor olmalıdır. De Man’a göre zaman, şimdinin temsilidir.⁸¹ Çünkü şimdi varolamaz, varlık haline getirilir. Zamansallık, zaman tecrübesidir. Zaman parametreleri, bilinçteki değişmelere göre değişir. Zaman uzayabilir de, kısalabilir de. Örneğin bunalım dönemlerinde zaman ufku çöker; çünkü insanın dikkati endişeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir boş zaman faaliyeti döneminde ise şimdi genişler.⁸² Edward T. Hall, zamanın kültürden kültüre nasıl değiştiğini örneklerle açıklamaktadır.⁸³ Bu nedenle zaman süresi, bir mekanik olaylar birliği olmaktan çok, bilinçli şekilde birleştirilen tecrübelerin şekillendirdiği şeydir.⁸⁴

1.2.1.4. Tarih

Postmodernistler, bireylerin tarihin taşıyıcıları değil, araştırmacıları olduklarını öne sürerler. Guattari, “Tarih -insanlarca inşa edilen ve hatırlanan tarih- bir öznedir” der.⁸⁵ Lacan’a göre, olayların yönünü değiştirmek için tahminden başka bir şeye ihtiyaç duyulur.⁸⁶ Olayların yönü, dönüştürülmelidir. Gelecek, henüz fiilleştirilmemiş bir olasılıktır. Bu nedenle tarih, insanların kolektif tecrübelerini tanımlamak için yaptıkları tercihlerin bileşimini sembolize eder. Tarih, yalnızca bir “söylem takımı yıldızı”dır, kişisel tercihlerle sürdürülen yaşayan bir düzendir. Bu nedenle tarihçiler geçmişte ikâmet etmekten çok, şimdide ikâmet etmelidir. Tarih, şimdiden doğar.⁸⁷

⁸¹ De Man, Paul (1972), *Literary History and Literary Modernity*, Bloomfield, Morton, W. (Ed.), *In Search of Literary Theory*, Ithaca, New York: Cornell University Press, ss. 239-267’den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 148.

⁸² Murphy, a.g.y., s. 148.

⁸³ Hall, Edward, T. (1959), *The Silent Language*, Garden City, New York: Doubleday; Hall, Edward, T. (1983), *The Dance of Life*, Garden City, New York: Doubleday’den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 148.

⁸⁴ Murphy, a.g.y., s. 149.

⁸⁵ Guattari, Felix (1984), *Molecular Revolution*, New York: Penguin Books, s. 176’dan Aktaran Murphy, a.g.y., s. 151.

⁸⁶ Lacan, Jacques (1977), *Ecrits*, New York: Norton, ss. 52-93’den Aktaran Murphy, a.g.y., s. 151.

⁸⁷ Murphy, a.g.y., ss. 151-152.

1.2.1.5. Kişisel Kimlik

Postmodernistlere göre “ben”, doğal bir fenomen olmaktan çok, yaratılan bir şeydir. Gabriel Marcel’e göre, bireyler “ben”e sahip olamazlar veya mâlik olamazlar.⁸⁸ Çünkü “ben” bir kendilik değildir, kişinin ürettiği bir şeydir. Öz, icat edilir. İnsanlar, postmodern dil görüşüyle paralellik içinde; kendilerini varoluşları içinde tanımlarlar, kendilerinden varoluşları içinde söz ederler. Doğal olarak bu süreç asla son bulmaz, çünkü dil tükenmez. Yazma ve konuşma beden her sunumuna aracılık ettiğinden, insanlar bir anlamda “kendilerini yazarlar”; çünkü kendilerinin kullandıkları kelimelerde varlık kazanmasını sağlarlar.⁸⁹ Bu nedenle Lacan’a göre, insanların varoluşlarını oluşturan, sorulardır.⁹⁰

1.2.1.6. Kişilerarası Alan

Düalizmden sıyrılan postmodernizm; ön planın, arka plan olmaksızın anlaşılamayacağını kabul eder. İnsanlar “düğüm noktası”nda buldukları için “hiçbir insan ada değildir” diyen Lyotard’ın argümanı budur.⁹¹ Deleuze ve Guattari, her şeyin kolektif olduğunu söylerken, aynı sonuca ulaşırlar.⁹² Postmodernistler, dünya “Ben” ve “Sen” e ayrılmadan önce bir temel “Biz”in var olduğunu öne sürerler. Benzerlik ve farklılık, birarada ortaya çıkan şeylerdir. “Ben” hiçbir zaman bağımsız olarak ele alınamaz. Çünkü bireyler, ne kadar çabalarlarsa çabalasınlar, başkaları karşısındaki sorumluluklarından kaçamazlar. Birey olduğunu öne süren insanlar, senkronik olarak başkaları için bir bedeldir.⁹³

⁸⁸ Marcel, Gabriel (1965), *Being and Having*, New York: Harper and Row, ss. 154-164’dan Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 155.

⁸⁹ Murphy, *a.g.y.*, ss. 154-156.

⁹⁰ Lacan, *Ecrits*, s. 86’dan Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 156.

⁹¹ Lyotard, Jean-François (1984), *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Minneapolis: University of Minnesota Press, s. 15’dan Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 159.

⁹² Deleuze, Gilles; Guattari, Felix (1977), *Anti-Oedipus*, New York: Viking Press, s. 280’dan Aktaran Murphy, *a.g.y.*, s. 159.

⁹³ Murphy, *a.g.y.*, ss. 159-160.

1.2.1.7. Etik

Postmodern etik, ontolojiden önce gelir. Ahlâki ilişkiler, varlıktan önce gelir. “Önce”, varlığın düzenliliğini, yapı verilmiş bir varlığı belirtmez; tersine, tüm düzenleme çabalarının, varlıkları “ait oldukları yere” fırlatan tüm yapıların reddini temsil eder. “Olması gereken”, hiçbir zaman “olan”dan türetilemez; değerler olgulardan yola çıkarak tartışılmaz. Çünkü olgular ne iyidir ne de kötü; gerçek olgular nötrdür. Oysa ahlâk, varlığın bir aşkınlığıdır; bir aşkınlık ihtimalidir. Bu nedenle ahlâki benlik -varlığın üzerine yükselme yeteneği-; kendini “varlığın gerçeklikleri”, “durumun olguları” üzerine yükseltmede, her ikisiyle de bağlı olmamakta doğar ve ölür. Ahlâk, mutlak başlangıçtır.⁹⁴

1.2.2. Bütünleşik Değerlendirme

Postmodern durumu, eski modern durumun yerini alıyor olarak görmemek gerektiğini vurgulayan Lyotard’ın ifadesiyle postmodernite; kendini-olumsuzlayan uzantısındaki modernitenin kendisidir.⁹⁵ Berman’a göre modern olmak, paradokslarla dolu bir yaşam sürmek demektir. Modern olmak aynı anda hem devrimci, hem muhafazakâr olmak; hem yeni deneyimlere kucak açmak, hem çoğu modern serüvenin yol açtığı nihilistçe derinlikler karşısında korkuya kapılmak; her şey buhar olup giderken bile gerçek bir şeyler yaratıp, onlara tutunmak istemiyle yanıp tutuşmak demektir.⁹⁶ Bu nedenle postmodern bilgelik, postmodern güçsüzlük demektir. Postmodern perspektif daha fazla bilgelik sağlarken, postmodern ortam bu bilgelik temelinde hareket etmeyi zorlaştırır. Postmodern zamanın krizler içinde yaşam olarak hissedilmesinin nedeni budur. Postmodern zihin; görünüşteki hedefiyle ölçüldüğünde etkili olsun ya da olmasın, her yerel, özelleştirilmiş ve odaklanmış tedavinin, onardığından fazlasını değilse bile en az onardığı kadarını bozduğunun farkındadır. Bu, en genel hatlarıyla postmodern bilgelik denebilecek şeydir. Postmodern ortam, postmodern bilgelikle hareket etmek için pek az fırsat sunar. Tüm

⁹⁴ Bauman, Zygmunt (1998), *Postmodern Etik*, Çev. Alev Türker, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, ss. 91-95.

⁹⁵ Jackson, F. L. Postmodernizm ve Felsefi Geleneğin Yeniden Kazanılması, Çev. Nur Küçük, Yasemin Çevik, www.idea-tr.com/okumalar (15.03.2001).

⁹⁶ Berman, Marshall (2001), *Katı Olan Her Şey Buharlaşıyor*, Çev. Ümit Altuğ ve Bülent Peker, 4. b., İstanbul: İletişim Yayınları, s. 24.

biraraya gelmeler ve güçleri birleştirmeler, başarıları sonuç olarak ortaya çıkan bölünmelerin sıklığıyla ölçülen hamlelerdir.⁹⁷ Bu bağlamda postmodernizm, *parçalanma (fragmentation)* terimi etrafında odaklanır.⁹⁸ Christopher Norris'e göre postmodernite (ve postmodern parçalanma); Saussure ile başlayan, postyapısalcılıktan ve Lacan psikanalizinden geçerek Baudrillard ile son bulan entelektüel sorgulamanın uzun çizgisinin sonunda yer alır.⁹⁹

1.3. POSTMODERN DURUMUN DİNAMIĞI

“Akıl ile özne arasındaki gerilimli bağıntı” olarak tanımladığı¹⁰⁰ modernliğin bütünlük değerlendirmesinde, Touraine'e göre, çelişkili ve fakat birbirini tamamlayan iki süreç birlikte ortaya çıkar: *Rasyonelleş(tir)me* ve *özneleş(tir)me*. Bu global paradoksta bir yanda “insan düşüncesi tarafından anlaşılabilir ve rasyonel yasalar tarafından yönetilen bir dünyanın yaratılması” hedeflenirken; diğer yanda insanın bir “özne” olarak oluşumu, “rasyonel düşüncüyü öğrenmek, geleneğin ve arzuların baskılarına direnme kapasitesine ulaşmak, yalnızca aklın ilkelerine göre hareket etmek” ile bir tutulur. Böylelikle modernizm, kendi diğer yarısına karşı gelişerek; özne ile aklın etkileşimi olmaktan çıkar, özneyi eritir¹⁰¹ ve kendi kendisini çürüterek postmodernleşir.

1.3.1. Modern-Postmodern Dinamiğinin Bütünlük Algısı

Modern-postmodern dinamiğine bütünlük bakış, sosyal/kültürel sistemdeki temel postyapısal dönüşümler ve postmodern durumu oluşturan modern koşullar bağlamında ele alınabilir.

⁹⁷ Bauman, *a.g.y.*, ss. 295-296.

⁹⁸ McRobbie, *a.g.y.*, s. 46.

⁹⁹ Norris, C. (1990), *Lost in the funhouse: Baudrillard and the politics of postmodernism*, Boyne, R.; Rattansi, A. (Ed.), *Postmodernism and Society*, London: McMillan, ss. 119-134'den Aktaran McRobbie, *a.g.y.*, s. 47.

¹⁰⁰ Touraine, Alain (1994), *Modernliğin Eleştirisi*, Çev. Hülya Tufan, İstanbul: YKY, s. 19.

¹⁰¹ Bilgin, Nuri (1995), *Kollektif Kimlik*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 110.

1.3.1.1. Postyapısal Dönüşümler

Modern-postmodern dinamiği kapsamında sosyal/kültürel sistemdeki temel postyapısal çözümler, sınırlı ve eksik olmakla birlikte, şöyle sıralanabilir:¹⁰²

- Toplumsal rol ve statülerdeki değişimler (Millar, 1771),
- Toplumların ekonomik varlığındaki değişimler (Adam Smith, 1776),
- Nüfus artış hızındaki değişimler (Malthus, 1799),
- İnsanın olaylara bakış açısındaki değişimler (Comte, 1820),
- Akıl (mantık) ilkelerinin değişmesi (Hegel, 1830),
- Üretim ilişkilerinin değişmesi (Marx, 1859),
- Aile ve soy-sop ilişkilerinin değişmesi (Bachofen, 1861; McLennan, 1865; Morgan, 1870),
- İnsan genetiğinin (kalıtımın) değişmesi (Darwin, Wallace, Huxley, 1870),
- Dini kurum ve simgelerin değişmesi (Tylor, 1871; Durkheim, 1912),
- Toplumsal birliği sağlayan dayanışma ilkesinin değişmesi (Tönnies, 1887; Durkheim, 1893),
- Gelenek ve göreneklerin değişmesi (Frazer, 1890; Sumner, 1906),
- Teknolojinin, üretimde kullanılan araç ve gereçlerin değişmesi (Childe, 1936 ve 1951),
- Eğitim amaçlarının ve felsefesinin değişmesi (Dewey, 1916 ve 1938; Whitehead, 1919),
- Toplum-pazar ilişkilerinin değişmesi (Polanyi, 1944),
- Kişilik sistemlerinin değişmesi (Freud, 1928; Benedict, 1934; Mead, 1935; Fromm, 1963),
- Yerleşim büyüklüklerinin (kentlerin) değişmesi (Mumford, 1940; Steward, 1948),
- Sanat akımlarındaki değişimler (Kroeber, 1944),
- Enerji üretim-tüketim düzeyindeki değişimler (White, 1948 ve 1959),
- Çocuk bakımındaki kural ve uygulamaların değişmesi (Reich, 1974),
- Kitle iletişim sistemlerinin değişmesi (Rapaport, 1967),
- Dillerin değişmesi (Greenberg, 1968),
- Çevrenin kirlenerek değişmesi (Turk, Turk ve Wittes, 1972).

1.3.1.2. Postmodern Durumun Modern Koşulları

Modernizmin, tüm faaliyetlerinde ortaya çıkan bir “gizli yasa”sı vardır. Modern toplumların eylem kodlarını programlayan bu “gizli yasa” Toffler’a göre, birbirine bağlı altı temel ilkedен oluşur:¹⁰³ Standartlaşma, uzmanlaşma, senkronizasyon, toplanma, büyüklük, merkezileşme.

- **Standartlaşma:** Rollerin, görevlerin, davranışların, mekânların, organizasyonların, ihtiyaçların vd.nin standartlaşması: *Yaşamların standartlaşması.*
- **Uzmanlaşma:** Rollerde, işlerde, mesleklerde, disiplinlerde, denetimde, denetlenmekte vd.nde uzmanlaşma: *Standartlaşmada uzmanlaşma.*
- **Senkronizasyon:** Doğumdan başlayarak bebeklik-çocukluk-gençlik-yetişkinlik-yaşlılık dönemlerinin bütününde; eğitimde, rollerde, görevlerde, davranışlarda, süreçlerde vd.nde senkronizasyon: *Uzmanlaşmış standartların senkronizasyonu.*
- **Toplanma:** Standart uzmanların standart mikro sistemlerde, standart mikro sistemlerin standart alt sistemlerde toplanması: *Uzmanlaşmış standartlardan oluşan senkronize topluluklar.*
- **Büyüklik:** Nicele yönelme, “büyük”e ait olma, “büyük”e sahip olma: *Uzmanlaşmış standartlardan oluşan senkronize büyük topluluklar.*
- **Merkezileşme:** Yaşamın tüm alanlarında emir-komuta, hiyerarşi, sınırlar, yasaklar, cezalar: *Uzmanlaşmış standartlardan oluşan senkronize büyük toplulukların sosyal/kültürel/siyasal/ekonomik denetimi.*

Yukarıda tanımlanan bu ilkeler bağlamında çözümlenen her olguda, modernizmin örtülü dinamiği açığa çıkar.

¹⁰² Güvenç, Bozkurt (2000), *Sosyal Kültürel Değişme*, 2. b., Ankara: Gündoğan Yayınları, ss. 49-50.

1.3.2. Modern-Postmodern Diyalektiği

Modernizmin eskiterek postmodernleştirdiği modern koşullar ve global ölçekte gerçekleşen koşulsal dönüşümler şöyle ifade bulur:

- “Standartlaşma”dan “*Post-Standartlaşma*”ya,
- “Uzmanlaşma”dan “*Post-Uzmanlaşma*”ya,
- “Senkronizasyon”dan “*Post-Senkronizasyon*”a,
- “Toplanma”dan “*Post-Toplanma*”ya,
- “Büyüklik”den “*Post-Büyüme*”ye,
- “Merkezileşme”den “*Post-Merkezileşme*”ye.

Makro ölçekte gerçekleşen bu koşulsal dönüşümler kapsamında; toplumsal örgütlenmenin temel kurumları olan “aile”, “okul”, “fabrika”, “devlet”, “sermaye”, “iletişim”, “yönetim” gibi pek çok kurumsal yapı, erozyona uğramıştır. İzleyen sayfalarda bu temel kurumların modern koşullara göre tanımları, kavramsal çöküşlerinin fotoğrafları ve postmodern durumları yer almaktadır.¹⁰⁴

¹⁰³ Toffler, Alvin (1996), *Üçüncü Dalga*, Çev. Ali Seden, 3. b., İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, ss. 75-95.

¹⁰⁴ Aktan, Coşkun Can (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yayın No. 257; Bilgin, Nuri, a.g.y., Drucker, Peter, F. (1994), *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev. Belkis Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi; Drucker, Peter, F. (1998), *Yeni Gerçekler*, Çev. Birtane Karanakçı, 6.b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No. 315; Kazgan, Gülten (1999), *Tanzimattan XXI. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi; Negri, Toni, “Kurucu Cumhuriyet”, Çev. Özgür Gökmen, <http://www.aries.gisam.metu.edu.tr/theoria/negri.html> (15/03/2001); Ohmae, Kenichi (1996), *Ulus-Devletin Sonu*, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No. 6; Toffler, Alvin; Toffler, Heidi (1995), *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No. 3; Toffler, Alvin, *Üçüncü...*

1.3.2.1. Standartlaşma – Post-Standartlaşma

Standartlaşmadan post-standartlaşmaya temel dönüşümler Tablo I.1.'de sunulmuştur.

Tablo I.1. Standartlaşma – Post-Standartlaşma

Alt Sistem	STANDARTLAŞMA	ÇÖKÜŞ	POST STANDARTLAŞMA
Aile	<u>Çekirdek Aile</u> : Anne, baba ve bir ya da birkaç çocuk.	STD. ROL KALIPLARI	<u>Aile Tipolojisi</u> : Solo yaşayanlar, birlikte yaşayanlar, evliler, iki evlilik arasındakiler, ikinci evlilikler, çocuksuz aileler, karma aileler, kalabalık aileler vb.
Okul	Okul binalarının mimarisi, yerleşim planı, araç-gereç, renkler, giriş sınavları, formalar, not sistemi, müfredat, sınıf geçme vb.	STD. GÖREVLER STD. BEDENLER STD. BEYİNLER STD. DAVRANIŞLAR	Kitle eğitiminden uzaklaşma, bireysel yetenekler ve tercihler doğrultusunda <u>ÖĞRENCİ ODAKLI</u> eğitim, “yaşam boyu öğrencilik”.
Fabrika	Makinelerin, ürünlerin, süreçlerin standartlaşması: İş ve zaman standartları, görev tanımları, ücret sistemi, mesai ve yemek saatleri, izinler, ek ödenekler, işe alma yöntemleri vb.	STD. MEKÂNLAR STD. ALTYAPI STD. ORGANİZASYON STD. İLİŞKİLER STD. ZEVKLER STD. EĞLENCELER STD. TATİLLER STD. YAŞAMLAR	Kitlesele üretim geri kalmış teknolojilere ait. Yeni temel endüstriler: Elektronik/Uzay/Deniz/Genetik. Düşünsel emeğe, niteliğe dayalı, Ar-Ge yönelimli süreçlerin tamamında <u>ESNEKLİK</u> . Üretim-dağıtımda kitlesellikten uzaklaşma, performans değerlendirmesi.
Devlet	<u>ULUS DEVLET</u> : Toprakların, kaynakların, işyerlerinin, sektörlerin, ideolojinin korunması. Anayasa: Fren ve dengeler → Bürokrasi Ulusal Burjuvazi ↔ İşçi Sınıfı	<u>STANDART İNSANLAR</u>	Sınırsız dünyanın doğal ekonomik bölgeleri: <u>Bölge-Devletler</u> . Anayasal uzlaşmanın öznelinde kimlik dönüşümü. <u>İnsanlık ve Yurttaşlık Hakları</u> . Çokuluslu ve Finans Merkezli Burjuvazi ↔ Entelektüel Proleterya
Sermaye	Paramın ve fiyatların standartlaşması: Devletin para basması, tek fiyat politikası, tek para.	DOYUMSUZLUK KİMLİKSİZLİK DUYARSIZLIK ANLAMSIZLIK MUTSUZLUK	<u>SEMBOL EKONOMİSİ</u> : “Gerçek” olan mal/hizmetin ekonomiye egemen olamaması; “egemen” olan para ve kredinin yarattığı ekonomi.
İletişim	Kitle haberleşme araçları, standartlaştırıcı mesajlar ve imajlar, diyalektlerin kaybolması.		Standart mesajlara, standart beyinlere ve standart kamuoyuna son. Her bir örgüt, topluluk vb. 'nin kendi mesajlarını üretmesi ve paylaşması: <u>Kültür Mozaigi</u> .
Yönetim	“Büyük bütün” işlerin standart parçalara ayrıştırılması: Hareket ve zaman etütleri, iş ve görev tanımları, prosedürler, talimatlar.	<u>NEGATİF-NÖTR KİŞİLİKLER</u>	<u>ESNEKLİK</u> ve uyum. Polimatik ve pozitif kişilikler, çoklu perspektifler, düzensizliğin düzeni, yaratıcı gerilim.

Makro ölçekte standartlaşmadan post-standartlaşmaya temel dönüşümlerin özetlendiği Tablo I.1.'in ilk sütununda; toplumsal örgütlenmenin temel kurumları olan aile, okul, fabrika, devlet, sermaye, iletişim ve yönetimin modern koşullardaki standartlaşma süreçleri fotoğraflanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal erozyon ve çöküşlerin sıralandığı ikinci sütun; standartlaşmış rol kalıpları, görevler, bedenler, beyinler, davranışlar, mekânlar, altyapı, organizasyon, ilişkiler, zevkler, eğlenceler, tatiller, yaşamlar bağlamında *standartlaşan insanların* yaşadığı doyumsuzluk, kimliksizlik, duyarsızlık, anlamsızlık, mutsuzluk vb. kimlik bunalımlarını ve kırılma noktasını oluşturmaktadır.

Tablonun son sütununda ise, anılan temel kurumların postmodern durumları yer almaktadır.



1.3.2.2. Uzmanlaşma – Post-Uzmanlaşma

Uzmanlaşmadan post-uzmanlaşmaya temel dönüşümler Tablo I.2.'de sunulmuştur.

Tablo I.2. Uzmanlaşma – Post-Uzmanlaşma

<u>Alt Sistem</u>	UZMANLAŞMA	ÇÖKÜŞ	POST UZMANLAŞMA
Aile	Ailenin temel işlevleri uzmanlaşmış kurumlarda: Okul, huzurevi vb. Anne ev işlerinde (+varsa mesleğinde), baba mesleğinde uzmanlaşır.	ROLLERDE UZM. MESLEKLERDE UZM. İŞLERDE UZM. DİSİPLİNLERDE UZM.	Rollerde uzmanlaşmaya son: Temel işlevlerde sorumluluk paylaşımı, yan işlevlerde teknolojidenden-akıllı çevreden yararlanma.
Okul	Disiplinler ve disiplinler uzmanlaşma: Her disiplinde ÜRETEN öğretmenler ve TÜKETEN öğrenciler.	İNANÇLARDA UZM. DENETİMDE UZM. DENETLENMEKTE UZM.	Disiplinler derinlik ve uzmanlaşmaya son. Disiplinler arası işbirliği, öğretmen→rehber dönüşümü, birlikte ve yaparak öğrenme süreçleri, bitmeyen bir süreç olarak öğrenme: ASLINDA BİLEN DE YOK!
Fabrika	<u>İş bölümü:</u> Daha az zaman ve emek kaybı <u>Meslekleşme olgusu:</u> Uzmanların işe özgü bilgileri tekelinde toplaması ve yeni gelenleri bu alana almamaları.	<u>STD.LAŞMADA</u> <u>UZMANLAŞMA</u>	Farklı ve özel, küçük partiler halinde üretimin ihtiyacı SİNERJİ: Çok boyutlu bakış açıları.
Devlet	“Yasama-Yürütme-Yargı” Uzmanlaşmış seçkinler (siyasetçi+bürokrat) arasında paylaşılan iktidar hiyerarşisi (bilimde, savunmada vb.)	TEK BOYUTLULUK FANATİKLİK DÜŞÜNME KISIRLIĞI SINIRLAR KUŞATILMIŞLIK KOPUKLUKLAR	Karar darboğazı döneminde şişip hantallaşmış olan devletin küçülerek büyümesi. Karar alma süreçlerinin paylaşılması: n-SAYIDA ATOMİZE KARAR MEKANİZMASI.
Sermaye	<u>Sermayenin denetimi</u> UZMANLARDA. İki temel kriter: KÂRLI MI? ASKERİ AÇIDAN YARARLI MI?	İLETİŞİM-DAVRANIŞ BOZUKLUKLARI ATIL POTANSİYELLER	<u>Sermayenin (teknolojinin) denetimi</u> TOPLUMDA ve DOĞADA: -Sermaye doğayı korusun, -Sermaye piyasanın değil, bireyin ihtiyaçlarını karşılansın.
İletişim	Gazete, radyo, sinema, TV.	<u>NEGATİF-NÖTR</u> <u>KİŞİLİKLER</u>	Kitlelerden uzaklaşma, ÇEŞİTLİLİK eğilimi: Uzmanlaşmaya son.
Yönetim	Aşırı uzmanlaşmış ve birbirinden izole olmuş görevler ve roller.		SİNERJİ → Algıda tek boyut tutsağından kurtulma. Bir konuda uzmanlık, bir çok konuda genel bilgi sahibi olma.

Makro ölçekte uzmanlaşmadan post-uzmanlaşmaya temel dönüşümlerin özetlendiği Tablo I.2.'in ilk sütununda; toplumsal örgütlenmenin temel kurumları olan aile, okul, fabrika, devlet, sermaye, iletişim ve yönetimin modern koşullardaki uzmanlaşma süreçleri fotoğraflanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal erozyon ve çöküşlerin sıralandığı ikinci sütun; uzmanlaşmış roller, meslekler, işler, disiplinler, inançlar, denetim, denetlenme bağlamında *standartlaşmada uzmanlaşan insanların* yaşadığı tek boyutluluk, fanatiklik, düşünme kısırlığı, sınırlar, kuşatılmışlık, kopukluklar, iletişim-davranış bozuklukları, atıl potansiyeller vb. kimlik bunalımlarını ve kırılma noktasını oluşturmaktadır.

Tablonun son sütununda ise, anılan temel kurumların postmodern durumları yer almaktadır.

1.3.2.3. Senkronizasyon – Post-Senkronizasyon

Senkronizasyondan post-senkronizasyona temel dönüşümler Tablo I.3.'de sunulmuştur.

Tablo I.3. Senkronizasyon – Post-Senkronizasyon

<u>Alt Sistem</u>	SENKRONİZASYON	ÇÖKÜŞ	POST SENKRONİZASYON
Aile	Tüm dünyanın sanki TEK BİR AİLE gibi aynı zamanlarda uyanması, kahvaltı etmesi, işe gitmesi, eve dönmesi, yatması, sevişmesi, uyuması...	SENKRON. DOĞUM SENKRON. BEBEKLİK	Esnek zaman yönetimi. Biçimde değil, <u>ilişkilerde senkronizasyon</u> : Bağlılık, duyarlılık, paylaşım, katkı.
Okul	Ders yılının başlangıç ve bitişleri, ara tatiller, ders programları, teneffüsler, ZİL şartlı refleksi.	SENKRON. ÇOCUKLUK SENKRON. EĞİTİM SENKRON. ROLLER SENKRON. SÜREÇLER	Eğitim zaman ve mekândan bağımsız, yaşam boyu süren bir aktivite.
Fabrika	Vardiya sistemi ve aralara serpiştirilen standart uzunlukta izinler, kahve molaları gibi dinlenme süreleri.	SENKRON. SOSYALLİK SENKRON. YAŞAM	Esnek çalışma saatleri. Otonom alt sistemlerin oto-senkronizasyonu.
Devlet	En büyük bütünleştirici: DEVLET. Alt yapı ve üst yapı: Devlet Mekanizması	<u>STANDARTLARIN SENKRONİZASYONU</u>	Devletin <u>yapamadıkları ve satın alamadıkları</u> : “Devlet” rolünün sorgulanması: “Gücü Her Şeye Yeten” devletten, “Özelleştirme”ye Optimal Devlet: SINIRLI ve SORUMLU.
Sermaye	Ekonomik ilişkilerin birbirine bağlanmasıyla, senkronize hareket eden sermaye.	DEMOTİVASYON BIKKINLIK TEMBELLİK VERİMSİZLİK	Küresel ağda hareket eden sermayenin yeni düzenleyicisi, ulusal sınırları tanımayan ENFORMASYON.
İletişim	Mesajların senkronize dağıtımını sağlayan haberleşme şebekesi. Dağıtımda zamanlama (Haber saatleri, eğlence programları saatleri vb.)	<u>NEGATİF-NÖTR KİŞİLİKLER</u>	Tek senkronizasyon yerine çoklu senkronizasyon. Çok boyutlu ve sürekli devinimin, karmaşıklığın uyumu.
Yönetim	Ast-üst kavramları, emir-komuta zinciri, kontrol alanı.		Bireysel vizyon-paylaşılan vizyon senkronizasyonu. Otonom çalışma grupları, <u>tam yetki ve sorumluluk devri</u> .

Makro ölçekte senkronizasyondan post-senkronizasyona temel dönüşümlerin özetlendiği Tablo I.3.'ün ilk sütununda; toplumsal örgütlenmenin temel kurumları olan aile, okul, fabrika, devlet, sermaye, iletişim ve yönetimin modern koşullardaki senkronizasyon süreçleri fotoğraflanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal erozyon ve çöküşlerin sıralandığı ikinci sütun; senkronizeleşmiş doğum, bebeklik, çocukluk, eğitim, roller, süreçler, sosyallik, yaşam bağlamında *uzmanlaşmış standartların senkronizasyonundaki insanların* yaşadığı demotivasyon, bıkkınlık, tembellik, verimsizlik vb. kimlik bunalımlarını ve kırılma noktasını oluşturmaktadır.

Tablonun son sütununda ise, anılan temel kurumların postmodern durumları yer almaktadır.



1.3.2.4. Toplanma – Post-Toplanma

Toplanmadan post-toplanmaya temel dönüşümler Tablo I.4.'de sunulmuştur.

Tablo I.4. Toplanma – Post-Toplanma

<u>Alt Sistem</u>	TOPLANMA	ÇÖKÜŞ	POST TOPLANMA
Aile	İnsanların kentlerde, çalışanların işyerlerinde, çocukların okullarda, yaşlıların huzurevlerinde, hastaların hastanelerde, suçluların cezaevlerinde vb. toplanması.	STD. UZMANLARIN STD. MİKRO SİSTEMLERDE TOPLANMASI STD. MİKRO SİSTEMLERİN STD. ALT SİSTEMLERDE TOPLANMASI <u>GÜÇ = DENETİM</u> KİTLE PSİKOLOJİSİ KAPALILIK SÖMÜRÜ TEPKİSİZLİK PASİFİZASYON <u>NEGATİF-NÖTR</u> <u>KİŞİLİKLER</u>	Yuvaya Dönüş: Kent dışında yerleşim, kalabalık ve karma aileler, evde çalışma, ev işlerinde elektronik yardımcılar vb.
Okul	Çocukların okullarda-sınıflarda toplanması, okula aidiyet.		Eğitimin okullarda yapılması şart değil. Eğitim emekle, siyasal mücadeleyle, topluma hizmetle, eğlenceyle; YAŞAMLA birleştirilmeli.
Fabrika	TEKNOLOJİ: Kişi ya da küçük bir grubun yapamayacağı işler. İnsanların fabrikalarda toplanması. PAZAR: Toplu pazarlama.		İnsanlar fabrikalardan-kentlerden evlerine-köylerine: EV Endüstrisi. “Cognitarya”, <u>üretim araçlarının sahibi</u> . PAZAR: Niş pazarlama.
Devlet	Bütün vatandaşlar tek bir büyük kuruma, devlete aittir. Devletin <u>gücünün kaynağı</u> mülkiyet değil, bütünleştirme sürecini DENETİM altına almaktır.		Devletin misyonu; bireye hizmet etmek, onun hak ve özgürlüklerini güvence altına almaktır. Yeni devletin <u>güç kaynağı</u> , İŞLEV’dir.
Sermaye	Teknoloji: Kişi ya da küçük bir grubun toplayamayacağı kadar büyük sermaye → Büyük şirketler, tröstler, tekeller.		Uluslararası ekonomide orta ve küçük-boy işletmeler.
İletişim	Bireyin davranışlarıyla ekonomik üretimi birbirine kaynaştırarak <u>sisteme hizmet etme</u> .		Büyük bütünü-kitleyi çözme ve serbest bırakma, YERELE ve ÖZELE yönelme.
Yönetim	Birbirinden izole olmuş departmanlarda toplanma.		İletişim, Enformasyon Akışı. Açık Sistem: ŞEFFAFLIK, açık ofisler, geri bildirim.

Makro ölçekte toplanmadan post-toplanmaya temel dönüşümlerin özetlendiği Tablo I.4.'ün ilk sütununda; toplumsal örgütlenmenin temel kurumları olan aile, okul, fabrika, devlet, sermaye, iletişim ve yönetimin modern koşullardaki toplanma süreçleri fotoğraflanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal erozyon ve çöküşlerin sıralandığı ikinci sütun; standart uzmanların standart mikro sistemlerde, standart mikro sistemlerin standart alt sistemlerde toplanması ve gücün denetimle ilişkilendirilmesi bağlamında *uzmanlaşmış standartlardan oluşan senkronize toplulukların* yaşadığı kitle psikolojisi, kapalılık, sömürü, tepkisizlik, pasifizasyon vb. kimlik bunalımlarını ve kırılma noktasını oluşturmaktadır.

Tablonun son sütununda ise, anılan temel kurumların postmodern durumları yer almaktadır.

1.3.2.5. Büyüklük – Post-Büyüklük

Büyüklükten post-büyüklüğe temel dönüşümler Tablo I.5.'de sunulmuştur.

Tablo I.5. Büyüklük – Post-Büyüklük

<u>Alt Sistem</u>	BÜYÜKLÜK	ÇÖKÜŞ	POST BÜYÜKLÜK
Aile	Büyük kuruma aidiyet, büyük kazanç, büyüklere sahip olma: Büyük şirket, büyük şehir ; ev/araba/eşya/giysi vb.'de çokluk.	<p>“BÜYÜK, İYİDİR”</p> <p>NİCELE YÖNELME BÜYÜK'E AİT OLMA BÜYÜK'E SAHİP OLMA</p> <p>↓</p> <p><u>“BÜYÜK” OLMA</u></p> <p>MADDECİLİK BİÇİMSELLİK YÜZEYSELLİK</p> <p>TÜKETİM TUTKUSU SAVURGANLIK DUYARSIZLIK DOYUMSUZLUK BENCİLLİK</p> <p>PAYLAŞIMSIZLIK İDEALSİZLİK STRES</p> <p><u>NEGATİF-NÖTR KİŞİLİKLER</u></p>	Değer ve anlam arayışları, kendini gerçekleştirme ihtiyacı.
Okul	Bilginin miktarı ile eğitim kalitesi arasında doğru orantı: En büyük bilgiyi depolatan en büyük okul, en büyük bilgiyi depolayan en büyük öğrenci.		Bilgi kirliliği ve düşünce darboğazı → Yeni ihtiyaçlar: Analitik düşünce, bilginin süreçlenmesi, bilginin uygulanması.
Fabrika	Şirketler yasalar karşısında “ölümsüz varlık”. Uzun dönemli planlar, büyük projeler, büyüme tutkusunu. Büyük üretim, büyük dağıtım, büyük kâr, büyük yatırım... BÜYÜK = VERİMLİ		Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük fabrikalara. Kâr merkezlerine bölünerek küçülme, taşeronla çalışma. ESNEK = VERİMLİ
Devlet	Büyüklük, maddi güç. Büyüklük simgesi, GSMH (ve temsili hükümet). Kapitalist-Sosyalist tek hedef: Ekonomik gelişme.		Yeni ekonominin en önemli kaynağı, BİLGİ .
Sermaye	Ekonomik ÇAP: Üretilen mal+hizmet. Ekonomik çap büyüdükçe, güç de büyür.		Büyümenin Maliyeti: Enflasyon hızı, işsizlik oranı, gelir dağılımı, dış borçlar, krizler, çevresel-ekolojik etkiler.
İletişim	Sistemin işlemesi için gerekli olan bilgiyi milyonlarca beyine pompalamak üzere standart mesajlar üretmek ve milyonlarca beyine daha pompalamak...		Küçük ve fakat çeşitlilikte büyük mesajlar. Mesaj alışverişinde büyüme.
Yönetim	VERİMLİLİK: Toplam performansın, çıktının miktarıyla ölçülmesi.		KALİTE: Nitele yönelme. Küçülerek Büyüme: Alan küçültüp, derinleşerek büyüme. Sürekli Eğitim

Makro ölçekte büyüklükten post-büyükliğe temel dönüşümlerin özetlendiği Tablo I.5.'in ilk sütununda; toplumsal örgütlenmenin temel kurumları olan aile, okul, fabrika, devlet, sermaye, iletişim ve yönetimin modern koşullardaki büyüme süreçleri fotoğraflanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal erozyon ve çöküşlerin sıralandığı ikinci sütun; “büyük iyidir” paradigması, nicele yönelme, “büyük”e ait olma, “büyük”e sahip olma ve dolayısıyla “büyük” olma bağlamında *uzmanlaşmış standartlardan oluşan senkronize büyük toplulukların* yaşadığı maddecilik, biçimsellik, yüzeysellik, tüketim tutkusu, savurganlık, duyarsızlık, doyumsuzluk, bencillik, paylaşımsızlık, idealsizlik, stres vb. kimlik bunalımlarını ve kırılma noktasını oluşturmaktadır.

Tablonun son sütununda ise, anılan temel kurumların postmodern durumları yer almaktadır.

1.3.2.6. Merkezileşme – Post-Merkezileşme

Merkezileşmeden post-merkezileşmeye temel dönüşümler Tablo I.6.'da sunulmuştur.

Tablo I.6. Merkezileşme – Post-Merkezileşme

<u>Alt Sistem</u>	MERKEZİLEŞME	ÇÖKÜŞ	POST MERKEZİLEŞME
Aile	Aile Reisi: Erkek (çekirdekleşmiş ataerkil otoriter düzen).	YAŞAMIN TÜM ALANLARINDA; -EMİR-KOMUTA	Çoğulcu, eşitlikçi, katılımcı, paylaşımcı ve standart ötesi aile yapıları.
Okul	Tüm eğitim kurumlarının planlama ve denetimde tek merkezde toplanması.		-HİYERARŞİ -YASAKLAR -SINIRLAR -CEZALAR
Fabrika	Fabrikaların çekim bölgelerinde merkezileşmesi. Hiyerarşik yapılanma, dikey ve sivri organizasyon, emir-komuta zinciri, holding merkezli kontrol.	<u>EMPERYALİZM</u>	Tüketicinin doğrudan kontrolü altında, tümtüyle sipariş edilen nitelikte üretim. Merkezdten uzaklaşma, dışa kayma.
Devlet	DEV'i yönetmek için verilerin ve emirlerin tek elde toplanması: Merkezi hükümet → <u>Sosyal/kültürel/siyasal/ekonomik DENETİM</u> .		OLMAYAN HAK- ÖZGÜRLÜK BOYUN EĞME BASTIRMA İÇ ÇATIŞMALAR HOŞGÖRÜSÜZLÜK ÖFKE, ŞİDDET, TERÖR
Sermaye	Kapitalist/Sosyalist sermayenin merkezden planlanması, sermayeler arası ilişkilerin merkezileşmesi: Merkez Bankaları, ulusal para politikaları, IMF-Dünya Bankası-GATT ve COMECON.	<u>NEGATİF-NÖTR KİŞİLİKLER</u>	Ulusal ekonomilerden bölgesel ve yerel ekonomilere geçiş. <u>Doğal Ekonomik Bölgeler</u> : Coğrafi boyutları sınırlı, ekonomik etkiler sınırsız.
İletişim	Makro ölçekli ve standart formdaki "olgular"ın, merkezi İMAJ FABRİKASI'nda üretilmesi.		Yerelleşme → Farklılaşma → Birbirini daha çok tanıma ihtiyacı → Daha fazla mesaj Elektronik haberleşmeyle gelen sınırsızlık
Yönetim	Yukarıdan aşağı hiyerarşik örgütlenme. Yüksek ve sivri organizasyon.		Desantralizasyon: Basık, yalın, şebeke organizasyonlar. <u>LİDERLİK, katılımcı yönetim, müşteri odaklılık</u> .

Makro ölçekte merkezileşmeden post-merkezileşmeye temel dönüşümlerin özetlendiği Tablo I.6.'nın ilk sütununda; toplumsal örgütlenmenin temel kurumları olan aile, okul, fabrika, devlet, sermaye, iletişim ve yönetimin modern koşullardaki merkezileşme süreçleri fotoğraflanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal erozyon ve çöküşlerin sıralandığı ikinci sütun; yaşamın tüm alanlarında emir-komuta, hiyerarşi, yasaklar, sınırlar, cezalar ve emperyalizm bağlamında *uzmanlaşmış standartlardan oluşan senkronize büyük toplulukların sosyal/kültürel/siyasal/ekonomik denetimle* yaşadığı olmayan hak-özgürlükler, boyun eğme, bastırma, iç çatışmalar, hoşgörüsüzlük, öfke, şiddet, terör vb. kimlik bunalımlarını ve kırılma noktasını oluşturmaktadır.

Tablonun son sütununda ise, anılan temel kurumların postmodern durumları yer almaktadır.

1.3.3. Postmodern Dinamiğin Bütünleşik Değerlendirmesi

Foucault, “*Bütün organizasyonlar birbirine benzer ve hapisaneleri model alırlar*” demiştir. Burrell ise, “*Bilgimizle hapsediliriz ve cehaletimizle özgür bırakılırız*” ifadesiyle, sadece rasyonel düşünmeyi bırakmanın, insanlığı geleceğin Auschwitz’lerinden kurtaracağını vurgulamıştır.¹⁰⁵

Aslında *ruhların hapisanesi* fikri, ilk olarak, Sokrates’in görünüş, gerçeklik ve bilgi arasındaki ilişkileri irdelediği ünlü mağara alegorisiyle Platon’un “Devlet”inde incelenmiştir. Söz konusu alegori, ağzı parıldayan bir ateşin ışığına açılan bir yer altı mağarasını tarif eder. Mağaranın içinde kıyılamayacak şekilde zincire vurulmuş insanlar vardır. Ancak önlerindeki mağara duvarını görebilmektedirler. Duvar ateşin ışığıyla aydınlanır ve ışık insanların ve nesnelerin gölgelerini duvara düşürür. Mağara sakinleri gölgeleri gerçeklikle özdeşleştirirler, o gölgelere adlar verirler, onlardan söz ederler ve hatta mağaranın dışından gelen seslerle duvardaki gölgelerin hareketleri arasında bağlantı kurarlar. Mahpuslar için hakikat ve gerçeklik bu gölgeler dünyası demektir, çünkü başka bir bilgileri yoktur. Ne var ki, Sokrates’in anlattığı gibi, mağara sakinlerinden birinin mağaradan çıkmasına izin verilecek olsa, o kişi, gölgelerin daha karmaşık bir gerçekliğin yansımalarından ibaret olduğunu ve mağaradaki arkadaşlarının bilgi ve algılarının çağrıldığını ve sakatlandığını fark edecektir. Sonra o kişi mağaraya dönecek olsa, ona göre dünya çok farklı bir yer olacağı için, asla eskisi gibi yaşayamayacaktır. Kuşkusuz, mağaraya kapatılmasını içine sindirmekte zorlanacak ve arkadaşlarının düştüğü duruma acıyacaktır. Ne var ki, edindiği yeni bilgiyi arkadaşlarıyla paylaşmayı denese, görüşlerinden ötürü belki de kendisiyle alay edilecektir. Mahpuslara, mağaranın tanıdık görüntüleri, hiç görmedikleri bir dünyadan çok daha anlamlı gelecektir. Dahası, yeni bilgiyi benimseyen kişi artık gölgelerle ilgili inanca göre davranamayacağı için, diğer mahpuslar dışarıdaki dünyayı tehlikeli bir yer, sakınılması gereken bir şey olarak

¹⁰⁵ Weiss, Richard M. (2000, Nov/Dec), Taking Science out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 11 Issue 6, ss. 709-731.

göreceklendir. Yaşadıkları deneyim, alıştıkları görme biçimine aslında daha sıkı sarılmalarına yol açacaktır...¹⁰⁶

Bir paradigmaya, başlangıçta iş görebilmek için ihtiyaç duyulur; ama paradigmanın içine tıklıp kalma tehlikesi de vardır. O zaman yeni düşünce olanaksız hale gelir. Bu durum, “paradigmanın paradoksu”dur.¹⁰⁷

Bilim, kendi eski paradigmasının içinde değiştirilemez; organizasyonlar da öyle. Bu nedenle postmodern analiz, üretimin organizasyonundan ziyade organizasyonun üretimine odaklanır. Cooper ve Burrell’a göre , postmodernizm altında, organize dünya hakkındaki normatif yapılarımızı yıkmak için sürekli olarak araştırmamız gerekir.¹⁰⁸

Postmodern bakış, organizasyon yapılarının ve yönetim sistemlerinin içinde güveni sağlamlaştırmak için kullanılabilir. Çünkü insanların varsayımları, inançları, duyguları ve algıları postmodern düşüncenin çekirdeğinde yatar.¹⁰⁹ Bu bağlamda iyi yaşam ile tasarım arasındaki ilişki hakkında argümanlar geliştirilebilir. Böyle bir argümanı Lynch şöyle özetler:¹¹⁰

“Bir kültürün sürekliliğini zenginleştiren ve o kültürün insanlarını ayakta tutan, zaman ve mekân arasında bir bağ olduğu duygusunu artıran, bireysel gelişime izin veren ya da bireysel gelişimi teşvik eden bir yerleşke, iyi bir yerleşkedir: Açıklık ve ilişki yoluyla süreklilik içinde gelişme...”

İzleyen bölümde, açıklık ve ilişki yoluyla bireysel gelişimi teşvik eden bir yerleşke, postmodern yönelimli sanal organizasyonlar yer almaktadır.

¹⁰⁶ Morgan, Gareth (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çev. Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayın No. 280, ss. 241-242.

¹⁰⁷ Zohar, Danah (1998), *Aklı Yeniden Kurmak*, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No. 9.

¹⁰⁸ Hassard, John (1999, Jun), Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 Issue 2, ss. 171-195.

¹⁰⁹ McGrath, Michael (1998, Dec), Strategic planning within a postmodern context, *Journal of Humanistic Education & Development*, Vol. 37 Issue 2, ss. 78-84.

¹¹⁰ Winner, Langdon (2002, Kış), Siberliberter Söylemler ve Cemaatin Başarı Şansı, Çev. Mehmet Küçük, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, s. 162.

İKİNCİ BÖLÜM

POSTMODERN YÖNELİMLİ SANAL ORGANİZASYONLAR

Global ölçekte yaşamın tüm alanlarını etkileyen postmodern çalkantılar kapsamında 1980'li yıllar, dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. İletişim, enerji, malzeme, ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, teknolojinin yaygın kullanımı, turizmin yaygınlaşması, insan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler, eğitim düzeyinin yükselmesi, tüketicilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi, çalışanların demokratik yönetilme ve yönetime katılma istekleri, ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak insan kaynağının keşfedilmesi, sosyalizmin çöküşü, değişen demografik yapı, yeni oluşan pazarlar, uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar, ekonomilerin liberalleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi, rekabet yoğunluğu, ürün ve hizmetlerde globalleşme vb. devinimler yönetsel dönüşümler için itici güç oluşturmuştur.

Bu devinimler bağlamında bilgi, global ölçekte hızla yayılırken; bağımsız değişken olarak teknoloji, ülkelerin gelişmelerinin bir sonucu olmaktan çok nedeni olmaya başlamıştır. Teknolojinin alınması, öğrenilmesi ve uygulanması sürecinde Japonya, Uzak Doğu, Güney Amerika ve Türkiye deneyimleri; toplumların yüksek bir uygarlık düzeyine gelmeden ve ilerlemiş bir bilim tabanına sahip olmadan da teknik ilerleme kaydedebileceklerini göstermiştir.¹¹¹

¹¹¹ Yenal, Oktay (1999), *Ulusların Zenginliği ve Uygarlığı*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No. 443, ss. 42-43.

Teknolojileşmeyle ivmelenen yapısal çözümler ve uzantısında dijitalleşmeyle gerçekleşen elektronik yapılanmalarla, yaşamın pek çok alanında, gerçeklikten sanal gerçekliğe postmodern dönüşümler başlamıştır.

2.1. YÖNETİMİ SANALLIĞA YÖNLENDİREN POSTMODERN OLUŞUMLAR

1980'lerin ortalarında başlayan ve 1990'lı yılların son yarısında hızlanarak gelişen teknolojileşme ve dijitalleşmeye dayalı e-yapılanma sürecinde e-ekonomi (yeni ekonomi), e-ticaret, enformasyon malları, e-para ve d-nakit, e-devlet, e-çalışma (teleçalışma) gibi yeni kavramlar doğmuştur.

2.1.1. E-Ekonomi (Yeni Ekonomi)

Doğum yeri ABD olan ve 1980'lerde kendini hissettirmeye başlayan yeni ekonomi, 1990'lardan sonra patlama göstermiştir. Yeni ekonominin postmodern öğeleri şöyle sıralanabilir:¹¹²

- **Bilgi:** Yeni ekonomi bilgi ekonomisidir.
- **Dijitalleşme:** Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir.
- **Sanal Dünya:** Bilginin niteliği analogdan dijitale doğru değişim gösterdikçe, ekonomik faaliyetlerin doğası değişmektedir.
- **Molekülleşme:** Ekonomik faaliyetin temelini oluşturan organizasyonlar, yerlerini moleküler ve dinamik birimlere bırakmaktadır.
- **Entegrasyon/Ağ ile Bağlanma:** Yeni ekonomi bir iletişim ağı ekonomisidir.
- **Aracısızlaşma:** Aracı işlemler, işletmeler ve bireyler ortadan kalkmaktadır.

- **Bir Noktada Buluşma/Yakınlaşma:** Yeni ekonomide tüm sektörler bilgisayar ve iletişim endüstrilerinde buluşmaktadır.
- **Yenilikçilik:** Yenilik yaratma yeteneği, yeni ekonominin en önemli dinamiğidir.
- **Üret-Tüket-ici:** İnteraktif ilişkilere olanak sağlayan teknolojiler sayesinde, yeni ekonomide üretici ve tüketici arasındaki sınırlar ortadan kalkmaktadır.
- **Hız:** Yeni ekonominin en belirgin özelliği, hızdır. Gerçek zamanlı işlemler üretimde, pazarlamada, muhasebe ve stok işlemlerinde sözleşme yapma/yenilemede inanılmaz bir hız sağlamıştır.
- **Globalleşme:** Yeni ekonomide coğrafi sınırlar ortadan kalkmaktadır. Ulus-devlet kavramı önemini yitirmekte ve ülkeler arasındaki bağımlılık artmaktadır.
- **Çatışma:** Sosyal çelişkiler ve çatışmalar artma eğilimindedir. Sahip olan ve olmayanlar arasındaki uçurum giderek büyümektedir.

Yeni ekonominin temel karakteristikleri şunlardır:¹¹³

- Bilgi üretiminin maliyeti, sanayi üretiminin maliyetinden çok daha düşüktür. Bilgi ekonomisi şirketlerinin değeri, dev endüstri şirketleriyle yarışmaktadır.
- Eski ekonomide coğrafi konum stratejik bir öneme sahipken, yeni ekonomide uzaklık kavramı önemli değildir.
- Yeni ekonomide zaman kavramı ortadan kalkmaktadır. İnternet üzerinde şirketler birbirleriyle ve müşterileriyle anında iletişim kurup, işlem yapabilmektedirler.

¹¹² Tapscott, Don (1998), *Digital Economy*, The McGraw Hill Co., Inc.'den Aktaran İnce, Murat (2000), *Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkânlar ve Politikalar*, *Elektronik Ticaret*, Der. Veysel Bozkurt, İstanbul: Alfa Yayınları, No. 771, ss. 153-154.

¹¹³ Balcı, Nilgün; Küçükıldırım, Nejat, *Yeni Ekonomi, Power*, Nisan, 2002, s. 68'den Aktaran Anbar, Adem, *Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri*, http://www.isguc.org/edusun_yenieko.php

- Yeni ekonomide beyin gücü, kritik bir role sahiptir.
- İnternet üzerinde yeni bir ürünün tanıtımı ve satışı hızla yapılabilmekte ve ürün tutulursa satış patlamasına yol açabilmektedir.
- Pazar payı, şirketlerin piyasa değerini belirleyen ana faktör haline gelmiştir. Kimi şirketler, pazar paylarını artırmak için internet üzerinde bedava ürünler dağıtmakta ve böylece piyasa değerinin artmasını sağlamaktadır.
- Geleneksel dağıtım kanalları ve bayiler, internetin tehdidi altındadır. İnternet, işletmelerin müşterileri doğrudan temas kurmasını sağlamaktadır.
- Ürünlerin bilgiye dayalı kısımlarının, toplam değer içindeki payı giderek artmaktadır.
- Yeni yazılımlarla, müşterilerin fiyat karşılaştırmaları yapmaları kolaylaşmıştır.
- İstenilen ürüne anında ulaşabilmek ve internetten satın almak olanaklı hale gelmiştir.

Yukarıda sıralanan temel karakteristikleri taşıyan yeni e-ekonominin yeni temel bileşenleri; e-ticaret, enformasyon malları, e-para ve d-nakittir.

2.1.1.1. E-Ticaret

Yeni ekonominin omurgasını oluşturan internetin iş dünyasına getirdiği fırsatlar, e-ticaret olarak ortaya çıkmaktadır. E-ticaret.¹¹⁴

- Bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi; tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılması işlemidir.¹¹⁵

¹¹⁴ Keser, Aşkın (2000), Küreselleşen Dünyanın Yeni Gerçeği Elektronik Ticaret, *Elektronik Ticaret*, Der. Veysel Bozkurt, İstanbul: Alfa Yayınları, No. 771, s. 93.

¹¹⁵ Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından kullanılan tanım (<http://www.ettk.gov.tr/genelbilgiler.htm>)

- Mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır.¹¹⁶
- İş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılanmamış iş bilgilerinin; üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar (e-posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, www-world wide web teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) üzerinden paylaşılmasıdır.¹¹⁷

E-ticaret uygulamalarının başlıca hedefleri; işletmenin çalışma hayatına devam edebilmesini sağlamak, yeni gelir kanalları elde etmek, pazar payını artırmak, maliyetleri düşürmek, ürün ve servis için kullanılan süreyi kısaltmak, tedarik zincirini genişletmek, global ölçekte erişilebilir olmak, müşteri hizmetlerini ve iletişimi kolaylaştırmak, hizmet kalitesini yükseltmek, müşteri sürekliliğini sağlamak biçiminde sıralanabilir.¹¹⁸

E-ticaret ilişkileri, üç kategoride toplanmaktadır:¹¹⁹

- **B2B (Business to Business):** İşletmeler, kurumlar arasında.
- **B2C (Business to Consumer):** İşletme ile nihai müşteriler arasında.
- **C2C (Consumer to Consumer):** Tüketiciler arasında.

1998 yılında global ölçekte 43 milyar dolar olarak gerçekleşen e-ticaret hacminin, 2003 yılında 1,3 trilyon dolara ulaşacağı öngörülmektedir (Forrester Research).¹²⁰ E-ticaretten elde edilebilecek yararları ulaşabilmek ve fırsatları daha iyi

¹¹⁶ WTO-Dünya Ticaret Örgütü tarafından kullanılan tanım (<http://www.ettk.org.wto/genelbilgiler.htm>)

¹¹⁷ UN-CEFACT-Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma İşlemlerini Kolaylaştırma Merkezi tarafından kullanılan tanım

¹¹⁸ Dolanbay, Coşkun (2000), *E-Ticaret Strateji ve Yöntemleri*, Ankara: Meteksan Sistem Yayınları, s. 33.

¹¹⁹ Özmen, Şule (2003), *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, s. 17.

¹²⁰ <http://www.forrester.com>'dan Aktaran Dolanbay, a.g.y., s. 55.

değerlendirebilmek için yapılması gereken, olabildiğince fazla işlemi e-ticarete entegre etmektir. Süreç ve sonuç, aşağıdaki biçimde formüle edilmektedir:¹²¹

$$\text{SCM} + \text{CRM} + \text{ERP} = \text{SUCCESS}$$

tedarik zinciri+müşteri ilişkileri+işletme yatırımları=başarı

2.1.1.2. Enformasyon Malları

Enformasyon malları; rakip olmayan (non-rival), dışlanamayan (non-excludable), şeffaf olmayan (non-transparent) ve üretim maliyetleri azalma eğiliminde olan, sayısallaştırılabilen ve parçalar halinde kodlanabilen mallardır. Bu kapsamlı tanımda yer alan ve enformasyon mallarını geleneksel mallardan farklı kılan özelliklerin açılımı şöyledir:¹²²

- **Rakip olamazlık (nonrivalry):** Geleneksel mallar tüketim sırasında birbirlerine rakiptir. Bir mal tercih edildiğinde, diğer mallar bu tercihin dışında kalır ve aynı zamanda tercih edilen malı diğer bireylerin kullanması olanaksız hale gelir. Oysa enformasyon malları birbirlerine rakip değildir. Yani herhangi bir enformasyon malı birden fazla kişi tarafından aynı anda kullanılabilir ve herhangi birden fazla enformasyon malı eşzamanlı olarak kullanılabilir. Dolayısıyla enformasyon mallarında alternatif maliyet veya fırsat maliyeti durumu gerçekleşmez.
- **Dışlanamazlık (nonexcludability):** Geleneksel bir malı tüketen birey malı satın aldığı anda, mülkiyet hakkını elde eder ve diğer tüketicileri o malın kullanımından dışlamış olur. Enformasyon mallarında ise, diğer kişilerin o malın kullanımından dışlanması ancak kısmî olarak mümkündür. Dışlanabilirlik hem malın doğasına, hem de telif hakları, patentler, fikri mülkiyet hakları gibi kurumsal düzenlemelerin varlığına bağlıdır.

¹²¹ Dolanbay, a.g.y., ss. 33-34.

¹²² Shapiro, C.; Varian, H.R. (1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston; Massachusetts'den Aktaran Yürekli, Sıtkı (2002), "Yeni" Ekonominin "Yeni" Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, s. 29.

- **Şeffaf olmamak (nontransparency):** Geleneksel mallara ait bilgi, işlem öncesi taraflar tarafından bütünüyle bilindiğinden, alıcılar malı bilerek alır. Bu anlamda geleneksel mal, şeffaftır. Enformasyon mallarında ise, ancak mal tüketildikten sonra bu bilgi edinilebilir. Dolayısıyla enformasyon malları şeffaf değildir. Bu özelliğinden ötürü enformasyon malları, tecrübe malları (experience goods) olarak da adlandırılır.
- **Azalan üretim maliyeti yapısı:** Geleneksel malların üretiminde genellikle ölçüğe göre azalan getiri söz konusudur. Üretim miktarı arttıkça yalnızca marjinal maliyetler değil, ortalama maliyetlerde de artış eğilimi görülür. Enformasyon mallarının üretiminde ise başlangıçta “batık maliyet” (sunk cost) olarak adlandırılan yüklü miktarda yatırım gerekmele birlikte, tekrar üretim (kopyalama) oldukça düşük maliyetlerle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla enformasyon mallarının üretiminde marjinal ve ortalama maliyetlerde bir azalma eğilimi olduğu söylenebilir.

Yukarıda açıklananlar bağlamında kitaplar, müzik cd’leri, yazılımlar, borsa bilgileri, haberler vb. enformasyon mallarına örnek verilebilir. E-ticaret içindeki payları açısından değerlendirildiğinde, enformasyon malları olarak adlandırılan grubun %46 gibi oldukça önemli bir paya sahip olduğu gözlenmektedir.¹²³

2.1.1.3. E-Para ve D-Nakit

Elektronik para (e-para); bankalararası ödeme sistemleri kapsamında elektronik olarak işlem gören ödemeler veya bankalararası bilgi ağlarında transfer edilen fonlar olarak tanımlanmaktadır.¹²⁴ Müşteri tarafından ödeme yapmak amacıyla kullanılan, elektronik ortamda saklanan ve işlemin ardından işleme konu olan miktarın toplam üzerinden düşüldüğü elektronik aygıtların tümü e-para kapsamındadır.¹²⁵

¹²³ a.g.y.

¹²⁴ Bernkopf, M. (1996), *Electronic Cash and Monetary Policy, First Monday, Issue 1*, <http://www.firstmonday.dk>; Turk, G. (1997), *Digital Cash, Digital Money - Money and Currency in the 21st Century*, <http://www.goldmoney.com/futuremoney.html>’den Aktaran Yürekli, a.g.y., s. 31.

¹²⁵ Bank for International Settlements (BIS) (2000), *Survey of Electronic Money Developments*, Basel’den Aktaran Yürekli, a.g.y.

İlk e-para örneği, 1918 yılında ABD’de kiralık kablo sistemine dayalı olarak Federal Reserve bankaları tarafından telgraf aracılığıyla gerçekleştirilen fon transferleridir. 1937 yılında teleks biçimine dönüşen bu transferler, 1973 yılında tümüyle bilgisayara dayalı hale getirilmiştir.¹²⁶ Günümüzde uluslararası düzeyde gerçekleştirilen elektronik para transferlerinin gerçekleştirildiği ağlara, CHIPS (Clearing House Interbank Payment System) ve SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) örnek olarak verilebilir.¹²⁷

Bilgisayar sistemlerinin performansındaki artış ve eşanlı olarak yaşanan maliyet düşüşü, günümüzde “son kullanıcı” olarak adlandırılan hane halkının da fon transferini elektronik olarak gerçekleştirebilmesini gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, bir e-para türü olmakla birlikte, çıkartılma amacına bağlı olarak tanımlı farklılaşan dijital para (d-nakit); nakit paranın yâni kâğıt banknotların ve madeni paranın yerine kullanılabilen e-para olarak tanımlanmaktadır.¹²⁸

İlk d-nakit örneği, 1950 yılında yalnızca ABD’deki lokantalarda geçerli olmak üzere “dine & sign” (ye ve imzala) sloganıyla kullanıma sunulan “Diner’s Club” kredi kartıdır. 1958 yılında kullanıma sunulan ilk uluslararası kartlar ise, “Bank Americard” ve “American Express”dir.¹²⁹ Üretildiği hammaddeden dolayı plastik para, plastik kart, ödeme kartı, banka kartı, kredi kartı, debit kart, ATM kartı, çek kartı, ortak kart, mağaza kartı, akıllı kart, chip kart, affinity kart, harcama kartı, gold kart, sanal kart vb. adlarla anılan d-nakiti günümüzde uluslararası düzeyde en çok kullanan kuruluşlar VISA, MasterCard, Amex ve Diner’s Club’tır.¹³⁰ Bugün yeryüzünde her beş kişiden biri, finansal küreselleşmenin sembollerinden biri haline

¹²⁶ Melzer, T.C. (1997), *Electronic Money, Inflation and the Role of the Fed in the Payment System, Remarks, banking and Internet Seminar*, Murray State University, April 25, 1997’den Aktaran Yüreklı, a.g.y.

¹²⁷ Bernkopf, M. (1996), a.g.y.’den Aktaran Yüreklı, a.g.y.

¹²⁸ Turk, G. (1997), *Digital Cash, Digital Money - Money and Currency in the 21st Century*, <http://www.goldmoney.com/futuremoney.html>’den Aktaran Yüreklı, a.g.y., s. 32.

¹²⁹ Teoman, Ömer (1996), *Hukuki Yönden Kredi Kartı Uygulaması*, İstanbul: Beta Yayınları, s. 15’den Aktaran Bayraktutan Yusuf, Orhan, Ayhan (2002), *Bilgi Kaynaklı Global Sosyo-Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları: Plastik Para, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, s. 46.

¹³⁰ Elinor H. Solomon (1997), *Virtual Money: Understanding the Power and Risks of Money’s High-Speed Journey into Electronic Space*, New York: Oxford University Press, s. 49’dan Aktaran Bayraktutan; Orhan, a.g.y.

gelen ve aynı adı taşıyan kartlarla hem ulusal, hem de global piyasalarda aynı alış-veriş kültürünü yaşamaktadır.¹³¹

2.1.2. E-Devlet

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu aktivitelerinde işlerlik kazanmasıyla gündeme gelen e-devlet kavramı ve uygulamaları; devlet kuruluşları ve devlet çalışanlarının, diğer kamu/özel kurum/kuruluşlara ve vatandaşlara farklı dağıtım kanallarını kullanarak ulaşabildikleri e-bilgilendirme, e-hizmetler, e-satın alma ve bilgi yönetimini kapsamaktadır.¹³²

Kapsamlı bir tanımla e-devlet,¹³³

- sistem entegrasyonu ve ölçeklenebilirliğin olanakları ve sınırlarını teknolojik, kurumsal ve politik olarak araştırarak; birbiriyle uyumlu çalışabilen güvenli sistemler geliştiren;
- internet teknolojileri, devlet bilgisine ulaşım, elektronik oy verme ve elektronik vergilendirme sistemini mümkün kılan; vatandaşların demokratik süreçlere katılması için yöntem ve ölçümler geliştiren ve kendini sürekli yenileyen;
- internet kullanımının kamu sektöründe ve halk arasında daha yaygın hale gelmesiyle yeni ve entegre hizmetler veren;
- devlet tarafından verilen hizmetlerin özel girişim ve sivil toplum kuruluşları ortaklıkları ile başka kuruluşlar tarafından verildiği;
- bilginin araştırılması, seçilmesi, analizi ve paylaşımı için geliştirilecek teknolojilerin kamu görevlilerinin karar verme süreçlerini derinden etkilediği; bu teknolojilerin kullanımıyla birlikte, halk katılımı ve açık devlet kavramlarının mümkün kılındığı;
- kamu sektöründe elektronik arşivleme ve kayıt yönteminin gündelik hayatın bir parçası haline geldiği;

¹³¹ Bayraktutan; Orhan, *a.g.y.*, s. 47.

¹³² Kayalı, Cevdet A.; Yereli, Ayşen N. (2002), Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, s. 121.

¹³³ Dijital Devlet, <http://www.cisco.com/tr/eletters/edevlet/edevlet.htm> (15.03.2002)’den Aktaran Bilen, Mahmut; Şanver, Cahit (2002), Genişleyen Devletin Bunalımı ve E-Devlet, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, s. 101.

- daha gelişmiş ve sürekli gelişmeleri takip eden bilgi teknolojileri yönetiminin varolduğu;
- araştırma kaynaklarının kullanılabilir bilgi sağladığı ve uygulanabilir yöntemler geliştirebildiği;
- devlette gerçekleştirilecek ileri düzeydeki tüm bilişim teknolojileri uygulamalarının politikalar, süreçler, bilgi ve teknoloji ile bütünleştirildiği devlettir.

E-devletle birlikte “üçüncü büyük demokrasi çağı”na girildiğini ileri süren Grossman’a göre; nasıl XVIII. yüzyılda temsili yönetim, Yunanlıların iki bin yıl önce öncülüğünü yaptığı doğrudan demokrasiyi dönüştürmüştü, şu anda da yeni, melez bir “elektronik cumhuriyet” oluşmakta ve Montesquieu, Locke, Madison ve çağdaşlarının yaratımlarının yerini almaktadır.¹³⁴

Dünyada e-devlet uygulamalarını ölçmek amacıyla TNS tarafından 27 ülkede ve 30,000’e yakın kişi üzerinde yapılan araştırmada, global ölçekte kamu hizmetlerinin online gerçekleştirilme oranının %26 olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmanın bulgularına göre e-devlet kullanımının en yaygın olduğu ülkeler %53 ile Norveç, %47 ile Danimarka, %46 ile Kanada ve %34 ile ABD’dir. Türkiye’de e-devlet uygulamalarının yerleşme oranı ise %3’tür (%2 bilgi arama, %1 yükleme).¹³⁵

E-devlet kullanımının yaygınlaşması için kişisel bilgisayar sahipliği ve internet kullanımının artması gerekmektedir. TNS tarafından gerçekleştirilen ve 36 ülkeyi kapsayan araştırma sonuçlarının yayınlandığı ‘Global E-Ticaret Raporu’na göre; araştırma yapılan ülkelerde ortalama olarak toplam nüfusun %31’i internet kullanırken, bu oran Türkiye için 2000 yılında %18, 2001 yılında %16’dır.¹³⁶

¹³⁴ Bimber, Bruce (2002, Kış), İnternet ve Siyasi Dönüşüm: Hızlandırılmış Çoğulculuk, Çev. Tuncay Birkan, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, s. 167.

¹³⁵ Government Online: An International Perspective, 2001 Benchmarking Research Study, TNS Consultant: W. Mellor, V. Parr, M. Hood, November, 2001’den Aktaran Ulusoy, Ahmet; Karakurt, Birol (2002), Türkiye’nin E-Devlete Geçiş Zorunluluğu, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, s. 141.

¹³⁶ Global E-Commerce Report, June, 2001, <http://www.tnsfres.com/ger/2001>’den Aktaran Ulusoy; Karakurt, a.g.y.

2.1.3. E-Çalışma (Teleçalışma)

Geleneksel ve işyeriyle sınırlı çalışma kavramına alternatif olan ve giderek yaygınlaşan teleçalışma, işyerinden (üretim binalarından veya merkez ofislerden) ayrı bir yerde, çalışanların diğer çalışanlarla kişisel temasının olmadığı ve haberleşmenin elektronik ortamda gerçekleştirildiği yeni e-iş tarzıdır.¹³⁷

Teleçalışma, işin gerçekleştirildiği mekâna bağlı olarak evde çalışma, uzakta çalışma ve mobil çalışma biçiminde kategorize edilebilir.¹³⁸

- **Evde çalışma:** İşin ev ortamında gerçekleştirildiği teleçalışma türüdür.
- **Uzakta çalışma:** İşin hem evden hem de işyeri merkezinden uzakta, işveren ve/veya müşteriler için uygun bir konumda bulunan ofislerde gerçekleştirildiği teleçalışma türüdür. İşveren denetiminde olan *uydu ofisler*; farklı şirketlerden çalışanların bir arada bulunduğu *ortak ofisler*; belirli bir grubun çalışma alanı olarak iletişim teknolojisi donanımıyla tasarlanmış olup, işverence kiralanan *telemerkezler*; bağımsız teleçalışanların deneyim kazandığı ve istihdam girişimlerinde bulunabildiği *teleevler* uzak ofis türlerindedir.
- **Mobil çalışma:** Mobil (genellikle seyahat içeren ve/veya zamanın büyük bölümünün müşteriye tanıtımla geçtiği) işlerin, dizüstü bilgisayar ve mobil telefon desteğiyle açık mekânda gerçekleştirildiği teleçalışma türüdür.

Geleneksel çalışmadan teleçalışmaya geçişin başlıca getirileri şöyle sıralanabilir:¹³⁹

¹³⁷ Cascio, Wayne F. (2000, Aug), Managing a virtual workplace, *Academy of Management Executive*, Vol. 14 Issue 3, ss. 81-90.

¹³⁸ Daniels, Kevin; Lamond, David; Standen, Peter (2001, Dec), Teleworking: Frameworks for Organizational Research, *Journal of Management Studies*, Vol. 38 Issue 8, ss. 1151-1185; Kurland, Nancy B.; Egan, Terri D. (1999, Jul/Aug), Telecommuting: Justice and control in the virtual organization, *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 10 Issue 4, ss. 500-513.

¹³⁹ Putnam, Laurie (2001, Mar/Apr), Distance Teamwork, *Online*, Vol. 25 Issue 2, ss. 54-57; Brown, Randy (1998, May), From the home office, *Buildings*, Vol. 92 Issue 5, s. 30.

- Teleçalışma uygulayan kuruluşlar; evde teleçalışmayla işyeri giderlerinden tasarruf yapabilir, farklı coğrafyalarda ikâmet eden yetenekli bireyleri istihdam edebilir, çalışanları müşterilere yakınlaştırabilir, çalışma saatlerinin esnekliğini artırabilir.
- Teleçalışanlar; kesintilere uğrayan geleneksel iş günlerini daha verimli hale getirebilir, işyerine gidiş-geliş sürecindeki geçiş zamanlarını azaltabilir, işyeri karmaşıklığından uzaktaki ev ortamında ve kendi oluşturdukları programa göre daha rahat çalışabilir, aile ve özel yaşamlarında esnek olabilir, daha iyi bir yaşam kalitesiyle daha hoşnut olabilir.
- Ekolojik yönden; yakıt tüketimi ve kentlerdeki trafik tıkanıklığı azalabilir.
- Toplumsal yönden; özürlü bireyler için yeni istihdam alanları doğabilir.

Her üç Fortune 500 şirketinden ikisinin teleçalışan istihdam ettiği günümüzde, global ölçekte yaklaşık 40 milyon teleçalışan bulunmaktadır ve 2003 yılında bu rakamın 137 milyonu aşacağı öngörülmektedir.¹⁴⁰

Cahners In-Stat Group raporuna göre bugün ABD’de yaklaşık 30 milyon (18 yaş ve üzerindeki yetişkin işgücünün yaklaşık beşte biri) teleçalışan bulunmaktadır ve bu rakam her yıl %20 oranla sürekli artmaktadır. Teleçalışanların %24.1’i mobil, %21.7’si evde, %7.2’si telemerkezlerde, %4.2’si uydu ofislerde ve %42.4’ü bunların kombinasyonunda çalışanlardan oluşmaktadır. Son Amerikan teleçalışma araştırma raporuna göre (www. telecommute.org) teleçalışanların %60’ı 30-49 yaş aralığındadır ve evde çalışırken zamanlarının %38’ini bilgisayarda, %17’sini telefonda, %24’ünü okuma, araştırma ve analizde, %9’unu ise yüzyüze görüşmelerde geçirmektedir.¹⁴¹

¹⁴⁰ Cascio, a.g.y.

¹⁴¹ Schneiderman, Martin B. (2001 Sep/Oct), How to Quit the Commute, *Foundation News & Commentary*, Vol. 42 Issue 5, ss. 20-21; International Telework Association & Council (2002, Apr), Improve Company Loyalty with Telework Options, *Office Pro*, Vol. 63 Issue 3, s. 5.

European Telework Development, bugün Avrupa’da 15 milyona yaklaşan teleçalışan sayısının, 2007’de 40 milyona ulaşacağını öngörmektedir.¹⁴² Diğer yandan The Canadian Teleworking Association (CTA) tarafından gerçekleştirilen istatistiklere göre, Kanada’da 2001 yılı itibariyle 1,5 milyon teleçalışan olacağı belirlenmiştir.¹⁴³ CTA Başkanı Bob Fortier, yakın bir gelecekte tüm gün çalışanların yöneticilerinden teleçalışma talebinde bulunacaklarını ifade etmektedir.¹⁴⁴

Teleçalışanların, geleneksel işgücüne kıyasla, daha iyi eğitim düzeyi ve daha fazla gelire sahip olma isteklerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Genellikle profesyonel/yönetimsel işlere yönelen teleçalışanlar, aynı zamanda iş-aile çatışmalarını da daha iyi yönetme eğilimindedir.¹⁴⁵ Teleçalışanları, geleneksel işgücünden farklı kılan ve sahip olmaları gereken temel nitelikler şöyle sıralanabilir:¹⁴⁶

- Otomotivasyona sahip, sorumluluk sahibi, güvenilir olmak;
- Bağımsız çalışabilmek, soru soracağı ve iletişime geçeceği doğru zamanı belirleyebilmek;
- Sonuç odaklı olmak, kendi öncelikleriyle iş teslim zamanlarını organize edip dengeleyebilmek;
- Sanal organizasyonu kavramak, kültürünü benimsemek, bulunduğu pozisyonda özgüvenli ve başarılı olmak;
- Değişen iş gereklerine hemen adapte olabilmek;
- Teleçalışma için istekli ve heyecanlı olmak.

¹⁴² Williamson, John (2001, Mar), Home-Work Bound, *Global Telephony*, Vol. 9 Issue 3, ss. 34-38.

¹⁴³ Saab, Hala (10/22/1999), Teleworking brings business, morale advantages, *Computing Canada*, Vol. 25 Issue 40, s. 30.

¹⁴⁴ *Computing Canada* (05/11/1998), New job board helps place teleworkers, Vol. 24 Issue 18, s. 12.

¹⁴⁵ International Telework Association & Council, *a.g.y.*

¹⁴⁶ *Business Europe* (6/4/1997), Teleworking in Europe-busy signal, Vol. 37 Issue 11, ss. 9-10.

2.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDE SANAL GERÇEKLİK

Global ölçekte gerçekleşen postmodern oluşumlar ve yaşamın pek çok alanında kaydedilen gerçek-üstü dönüşümler; yönetim düşüncesinde de geleneksel algı kalıplarını ve eylem kodlarını sorgulamayı zorunlu kılmıştır. Tom Peters, yönetim düşüncesinin postmodern durumunu özgün üslubuyla şöyle ifade etmektedir:¹⁴⁷

“Hiç şüphe yok ki, zaman çılgınlık zamanı ve giderek daha da çılgınlaşıyor...Bankacı, yazılımcı, lokantacı ya da devlet memuru, ne olursanız olun...organizasyonlarla ilgili temel problemimiz, çılgınlık eksikliğimizdir. Çünkü biz, mantıksız bir iş dünyasıyla başa çıkabilmek için mantıklı organizasyonlar kullanmaya çabalyoruz ve sonuçta bu dünyanın klasik, ihtiyar görüşlerine uyum sağlayamayan çağdaş iş dünyası, giderek daha da mantıksızlaşıyor. Yönetim guruları yeni dünyaya “postbürokratik” diye dublaj yaptılar ve yepyeni organizasyon modelleri önerdiler; örneğin, elinize bir balta veya makineli tüfek alıp, mevcut organizasyon yapılarına dalmak gibi...”

Bu bağlamda daha bulanık, daha soyut, daha paradoksal, daha hızlı bir dünyanın ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanan ve geleneksel algı kalıplarını sarsan sanal yönetim düşüncesinde; gerçeklik, gerçeğin temsili, simge-imge ilişkisi, zaman ve mekân sınırlamaları, gecikmeler, kayıplar, kalıplar, fazlalıklar, otonomi, güven, sorumluluk, ilişkiler, değerler, esneklik, uyum, iletişim, sinerji gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Gerçeğin maddesizleştiği siber uzaydaki etkinliklere doğru yol alan postmodern yönetim düşüncesinin, artık iki “şimdi”si bulunmaktadır: “Gerçek şimdi” ve onu buharlaştıran “sanal şimdi”; ya da sanal gerçeklik.

2.2.1. Sanal Gerçeklik Kavramı

“Sanal” (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. “Sanal gerçeklik” (virtual reality) de, fiilen olmayan bir olayın sanki varmış gibi hissedilmesi, sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir. Sanal gerçeklikte olayların zaman, fiziksel varlık ve coğrafi anlamda yer ile bağları kopar fakat bu faktörler sanki varmış gibi hissedilir. Sanal gerçeklik sistemleri, beyine gönderilen çeşitli mesajlar aracılığıyla gerçek aktiviteleri

canlandırır. Sanal gerçeklikteki katılımcılar, harcadıkları zamana değecek belli bir yere, belli bir etkinliğe doğru yola çıkarlar. Örneğin; bu sistem altındaki birey normal bir odada iken, kendisini hızla kayak yaparken ve engelleri aşarken simule edebilir. Bilgisayarda tasarımı yapılan sinema koridorları içine girip yürümek, telekonferansla toplantı yapmak, evde oturup süper marketlerden alışveriş yapmak vb. olgular, gündelik yaşamda tanık olunan sanal gerçeklik örnekleridir. 1999 yılında vizyona giren “Matrix” filmi de sanal gerçeklik kavramı üzerine kurgulanmıştır. Filmde, tümüyle yapay zekâ teknoloji tarafından yönetilen ve insanların beynine gönderilen elektrik sinyalleri ile normal bir dünyada yaşadıkları simule edilen bir kurgu vardır. Bu dünyadaki insanlar aslında yaşamamakta, sadece beyinlerine gönderilen sinyallerle yaşadıklarını zannetmektedirler (bkz. <http://www.whatisthematrix.com>).¹⁴⁸

2.2.2. Sanal Yönetim Düşüncesi

Soyut, değişken, bağlı, karmaşık, hızlı, duygusal, bulanık, dinamik, uçucu, interaktif, akışkan kavramlarla örülü sanal yönetim düşüncesinin temel karakteristikleri şöyle ifade edilebilir: Her şeyi her şeye bağlı hale getirmek; hızı bir yaşam görüşü haline getirerek, her an her şeyi yapabilir olmak ve her şeyi her an yapabilir olmak; gücü merkezden çevreye doğru yaymaya çalışarak aynı anda hem büyük, hem küçük olmayı öğrenmek; yalnızca ortaklıklar kurmayı değil, ortaklıklardan ayrılabilmeyi de öğrenmek; duran değil, hareket eden şeyleri değerlendirmek, kullanmak ama sahip olmamak, sahip olunanları elden çıkarmak; her alım satımı ekonomik-bilgisel-duygusal alışverişe dönüştürmek; ürünlerin içindeki soyut kapsamı somuttan daha fazla hale getirmek; tüm hizmetleri bir ürün haline getirerek, her ürünün hizmet içeriğini artırmak; interaktif sunum yapmak, ürün ve hizmetleri ‘on line’ sunarak kullanım ile birlikte öğrenilen hale getirmek;¹⁴⁹ net hedefler belirlemek ve performansı yoldayken ölçmek; şeffaflığı ve doğal iletişimi yaşama geçirmek; özdisiplin, yetki ve sorumluluk devrini öne çıkarmak; temel yetenek dışında kalan ve

¹⁴⁷ Willmott, Hugh (1995), What has been happening in organization theory and does it matter? *Personnel Review*, Vol. 24 Issue 8, ss. 33-51.

¹⁴⁸ http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm

¹⁴⁹ Davis, Stan; Meyer, Christopher (1998), *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*, Addison-Wesley'den Aktaran Kırım, Arman (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık: 158, ss. 176-182.

stratejik olmayan her şeyi taşeronlaştırmak; iletişimi ve enformasyon paylaşımını kolaylaştıracak teknolojiye sahip olmak.¹⁵⁰

2.3. SANAL ORGANİZASYONLAR

Global ölçekte gerçekleşen postyapısal dönüşümler kapsamında, iş dünyasındaki bazı sektörlerde büyük geleneksel organizasyon yapıları parçalanmaya, yerlerine çapraz fonksiyonlu geçici takımlardan oluşan ağ (şebeke) türü organizasyon yapıları oluşmaya başlamıştır.¹⁵¹ Geleneksel statik, sivri ve yüksek hiyerarşi yerine, basık ve esnek organizasyonuyla hızlıca yapılanma, dağılma ve yeniden yapılanma yeteneğine sahip; etkinliğini iletişim teknolojisiyle sağlayan; iç-dış müşteri ve tedarikçi sınırları bulanık ve akışkan olan; çapraz fonksiyonlu takımları yaygın olarak kullanan; organizasyonel esnekliği, etkililiği ve etkinliği artırma potansiyeline sahip bu yeni organizasyonlar literatürde *virtual organizations* (VO's) olarak yer almış olup, Türkçe'ye *sanal organizasyonlar* biçiminde çevrilmiştir.¹⁵²

“Sanal” ve “virtual” sözcükleri üzerine bugüne dek pek çok tartışma yapılmış; “sanal” sözcüğünün tam anlamıyla bir yokluğu, gerçek dışılığı karşıladığı, oysa “virtual” kelimesinde bir gerçeklik payı bulunduğu ifade edilmiştir. Hürriyet gazetesinde 1996 yılında yayınlanan bir köşe yazısında, “sanal” sözcüğü yerine *sanki gerçek*, “sanal organizasyon” yerine ise *sanki şirket* nitelermelerinin daha doğru olduğu ileri sürülerek aşağıda yer alan ilginç tanımlama yapılmıştır.¹⁵³

“... Sanki şirkette de bir gerçeklik var. Hatta bu şirketler sapına kadar gerçek. Bazıları sanki para kullanmasa da sonuçta gerçek para kazanıyorlar. Diğer şirketlerden tek farkları, sanki ortamlarda iş yapmaları. Sanki şirketin tanımı bu kadar basit. Sanki şirket, sanki ortamları kullanan şirkettir.”

¹⁵⁰ Rouse, William B. (1999), Connectivity, Creativity and Chaos, *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 Issue 2, ss. 117-131.

¹⁵¹ Markus, M. Lynne; Manville, Brook; Agres, Carole E. (2000, Fall), What makes a Virtual Organization work?, *Sloan Management Review*, Vol. 42 Issue 1, ss. 13-26.

¹⁵² Cooper, William W.; Muench, Michael L. (2000), Virtual Organizations: Practice and the Literature, *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, Vol. 10 Issue 3, ss. 189-208.

¹⁵³ Yurtsan, Atakan (30.01.1996), Sanki Sanal Şirket, Hürriyet gazetesinden Aktaran http://www.ozyazilm.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm

2.3.1. Sanal Organizasyon Teriminin Orijini ve Gelişimi

“Sanal organizasyon” teriminin orijini, Davidow ve Melone’un 1992’de yayınlanan “The Virtual Corporation” (Sanal Ortaklık) adlı çalışmalarına dayanır. Davidow ve Melone’un tanımıyla müşterilerinin beklentilerine hemen karşılık verebilen, pazar odaklı organizasyon anlamına gelen “sanal ortaklık”, 1990’ların yankı uyandıran terimlerinden biri olmuştur. Zaman içinde birçok yazar düşünceleriyle, Davidow ve Melone’un tanımlarına katkıda bulunmuştur. Yönetim literatürünün gündeminde öne çıkan tartışma konularından biri haline gelen sanal organizasyonlar konseptine olumlu yaklaşanlar (bkz. Byrne, Brandt & Port, 1993; Mowshowitz, 1994; Zwicker, 1996) olduğu gibi, eleştirenler de olmuştur (bkz. Nohria & Berkley, 1994; Olbrich, 1994; Wicher, 1996).¹⁵⁴ 1996’da Eduardo Bueno-Campos sanal organizasyonları; tedarikçileri, müşterileri, rakipleri ve diğer organizasyonları birbiriyle ilişkilendirip, bağlayan bir değer zinciri olarak tanımlamış ve bu değer zincirinin ekonomik sistem içinde yüksek etkililik ve sinerji yarattığını ileri sürmüştür.¹⁵⁵

Sanal proje organizasyonları, literatürde 1990’lı yıllardan itibaren farklı yazarlar tarafından farklı terimlerle adlandırılmıştır. Aşağıdaki tabloda, bu terimlere ve yazarlarına ait döküm yer almaktadır.

¹⁵⁴ Kasper-Fuehrer, Eva C.; Ashkanasy, Neal M. (2001), Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational Virtual Organizations, *Journal of Management*, Vol. 27 Issue 3, ss. 235-254.

¹⁵⁵ Gil-Estallo, M.-Dels-Angels; Celma-Benaiges, M. Dolors; Aparicio-Valverde, Mireia; Ferruz-Periz, Nuria; Escardibul-Ferra, Blanca (2000, May), The New Organizational Structure and its Virtual Functioning, *International Advances in Economic Research*, Vol. 6 Issue 2, ss. 241-248.

Tablo II.1. Sanal Proje Organizasyonlarını Tanımlayan Terimler

TERİM	YAZAR
Örümcek Ağlar (Spider Webs)	Reich, 1991
Modüller, Yığılımlar (Modulars, Clusters)	Bartlett ve Ghoshal, 1989
Şebekeler, Sonsuz Matrisler (Networks, Perpetual Matrices)	Miles ve Snow, 1986; Quinn, 1992; Rodal ve Wright, 1993
Üçüncü Milenyum Grupları (Third Millenium Groups)	Kostner, 1994
Sanal Organizasyonlar (Virtual Organizations)	Handy, 1995
Sınırsız Organizasyonlar (Boundaryless Organizations)	Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr, 1995
Postmodern Organizasyon (Postmodern Organization)	Duffy, 1994
Alternatif Ofisler (Alternate Officing)	Packard, 1996
Yayık Girişimler (Extended Enterprises)	Landay, 1996; Barnatt, 1995
Esnek Üretim (Flexible Manufacturing)	Chesbourough ve Teece, 1996
Şebekeler (Networks)	Yeack ve Sayles, 1996
Dağınık Global Takımlar (Distributed Global Workteams)	Knoll ve Jarvenpaa, 1996
Turbo Görev Kuvvetleri (Turbo Task Forces)	Jessup, 1996; Mezas
Otonom Çalışma Grupları (Autonomous Work Groups)	Glynn, 1993; Knoll
Dışarıda Varolan Organizasyon Yapıları (Outside Existing Organizational Structures)	Jarvenpaa, 1996
Sanal Fabrika (Virtual Factory)	Upton ve McAfee, 1996

Kaynak: Guss, Connie L. (1998, Mar), Virtual project management: Tools and the trade, *Project Management Journal*, Vol. 29 Issue 1, ss. 22-30.

Yukarıda yer alan terimlerden “Postmodern Organizasyon” ve “Sanal Organizasyon” yaygın olarak kabul görmüştür. Ancak “Postmodern Organizasyon” terimi, postmodern öğeler taşıyan organizasyon yapılarını da kapsayan geniş bir kavramı ifade etmekte; sanal ortamda proje odaklı yapılan organizasyonlar ise “Sanal Organizasyonlar” olarak adlandırılmaktadır.

2.3.2. Sanal Organizasyon Tanımı

International Association of Virtual Organizations (IAVO)'a göre sanal organizasyonlar, “varlığı -kısmen ya da tamamen- iletişim teknolojileriyle ortaya çıkan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb.’ne bağlı olan herhangi işletme, kulüp, topluluk, kurum, kuruluş, yönetim birimi vb.”ni kapsar.¹⁵⁶

Literatürde sanal organizasyon;

- belirli bir proje için insanların, aktiflerin, teknolojilerin ve fikirlerin bileşkesinden oluşan ve proje tamamlandığında dağılan bir topluluk¹⁵⁷
- aynı amaca yönelen ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay, zaman, fizik sınırlarını aşarak iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlarla birbirine bağlı insan topluluğu¹⁵⁸
- farklı temel yetenekleri olan işletmelerin belli bir proje veya amaç doğrultusunda, siber uzay ortamında bilgi alışverişine dayanan iletişim sayesinde, müşteri karşısında sanki tek bir işletme varmış gibi davranan ağ yapısındaki organizasyonlar topluluğu¹⁵⁹

olarak tanımlanmaktadır.

Zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldıran sanal organizasyonların temel özellikleri şöyle sıralanabilir:¹⁶⁰

- Organizasyonun temeli bilgi ve uzmanlıktır; aktiviteler, temel yetenekler etrafında toplanır;

¹⁵⁶ Rouse, *a.g.y.*

¹⁵⁷ King, Jackie (12/04/1995), Virtually doing business, *Des Moines Business Record*, Vol. 91 Issue 49, s. 5.

¹⁵⁸ http://www.ozyazilm.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm

¹⁵⁹ Koçel, *a.g.y.*, s. 322.

¹⁶⁰ Rouse, *a.g.y.*; Cooper; Muench, *a.g.y.*; Koçel, *a.g.y.*, ss. 319-322;

http://www.ozyazilm.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm

- Farklı kişi ve/veya kuruluşlar, paylaşılan vizyon ve hedef ve/veya protokol bağlamında iletişim teknolojileri ile birbirine bağlanır;
- Yapılanma geçici olup, proje bazındadır; lider ve takımlar projeye göre değişir;
- Hiyerarşik kademeleri belirten ünvanlar yerine, işin niteliği ifade edilir. Öne çıkan statü değil, uzmanlıktır;
- Kişiler, yetkinlikleriyle doğru orantılı olarak aynı anda birden fazla projede ve/veya organizasyonda çalışabilirler;
- Takım ruhu yerine, bireye yönelme öne çıkmaktadır. Odak nokta, “who knows what” (kimin neyi bildiği)’dir;
- Cevap yeteneği ve uyum yeteneği yüksek, üretim esnektir;
- Resmi kurallar ve prosedürler olmadığı için, informal iletişim çok yoğundur. Informal ilişkiler, kişisel ve interaktiftir.

2.3.3. Sanal Organizasyonlarda Sistem

Dinamik, esnek, sürekli kendini yenileyen, statüye bağlı olmayan, hedeflere ve değer yaratmaya odaklı sanal organizasyonlarda sistemin temel bileşenleri; teknoloji, sanal çalışma ortamı, sanal takımlar, görev karakteristikleri, ağ yapısı ve değer zinciri olarak belirlenmiştir.

2.3.3.1. Teknoloji

Sanal organizasyonlarda sistemin en önemli ögesi olan iletişim teknolojileri kapsamında bilgisayarlar, internet, e-posta, telekonferans sistemi, EDI (Electronic Data Interchange)’ler, CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing) sistemleri, iş süreçleri sistemleri, ortak veri tabanları, MIS (yönetim

bilgi sistemleri), uzman sistemler, GDSS (Group Decision Support Systems) yer almaktadır.¹⁶¹

GDSS olarak anılan grup karar destek sistemleri; enformasyon işleme, enformasyon alışverişi ve grup yönetiminin gerçekleştirildiği yazılımlardır (veri tabanları ve mobilizasyon programları). Sistem kapsamında grup kararları süreci, elektronik beyin fırtınası, grup haberleri ve duyuru panoları bulunmaktadır. Yazılım ve donanımın (kamera) bilgisayara monte edilmesiyle oluşturulan telekonferans sistemi; senkronize iletişime gerek duyulan toplantılarda, grup çalışması gerektiren projelerde, mimikleri gözlemlemenin önemli olduğu kritik karar süreçlerinde kullanılır ("The Commons" olarak bilinen elektronik avam için bkz. <http://www.commons.org>).¹⁶² Gündelik yaşamda da benimsenen ve yaygın olarak kullanılan e-posta; sanal organizasyonlarda enformasyon alışverişi, doküman transferi, kişisel iletişim, seyahat ve toplantıları düzenleme olanakları sağlar. İnternet, web tabanlı takım ve proje yönetme aracı olarak; elektronik ortamda toplantı, pazarlama, müşteri ilişkileri, veri alışverişi, sanal sohbet, e-posta vb. hizmetler sağlar.¹⁶³ Sohbet odaları, teleçalışanlararası iletişim için sanal ve interaktif bir ortam sunar. Böylelikle, coğrafi olarak ayrı yerlerde bulunan çalışanlar, aynı sanal odada forumlar ve beyin fırtınaları gerçekleştirebilir.^{164 165}

Sonuç olarak anılan teknolojiler aracılığıyla çalışanlar buldukları yerden bilgi gönderip bilgi alabilir, ihtiyaç duyulan bilgiye gerçek zamanlı ulaşılabilir, bilgi aynı anda gerektiği kadar çok yerde bulunabilir, bir uzmanın işini herhangi bir uzman yapabilir, karar verme tüm çalışanların işi haline gelebilir.¹⁶⁶ Dolayısıyla, sanal organizasyonlarda teknolojik donanım, yazılım ve IT işgücüne yatırımın ayrıcalıklı önceliğe sahip olduğu söylenebilir. Ancak başarı; yalnızca teknolojiye tutunmakla

¹⁶¹ Fitzpatrick, William M.; Burke, Donald (2000, Summer), Form, Functions, and Financial Performance Realities for the Virtual Organization, *S.A.M. Advanced Management Journal* (1969), Vol. 65 Issue 3, ss. 13-20.

¹⁶² Underwood, Mick (2002, Kış), Kamusal Alan Olarak İnternet, Çev. Mehmet Küçük, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, s. 120.

¹⁶³ Guss, Connie L. (1998, Mar), Virtual project management: Tools and the trade, *Project Management Journal*, Vol. 29 Issue 1, ss. 22-30.

¹⁶⁴ Byrd, Kathy; Gulbro, Robert D. (1998, Autumn), E-mail and the Organization of Tomorrow, *Ivey Business Journal*, Vol. 63 Issue 1, ss. 14-15.

¹⁶⁵ Uygulama örneği için bkz. *Andersen Consulting (Company)* (1997, May), A virtual prototype, *Training & Development*, Vol. 51 Issue 5, s. 33.

değil, organizasyonun tüm birimlerinde çalışanların karar süreçlerinde, bilgi paylaşımında ve çapraz işbirliklerinde teknolojiyi yaşama geçirmeleriyle olanaklıdır.¹⁶⁷ Bu noktada ‘bilgi kaldıracı’nın önemini vurgulayan Tom Peters, gerekçesini şöyle ifade etmektedir:¹⁶⁸

“Beyinler içeride, ağır yük dışarıdadır. Teknoloji kullanımı %5 bit ve byte kadardır (e-posta, kıtaları karışlar); kalan %95 ise, psikoloji ve sosyolojidir.”

2.3.3.2. Sanal Çalışma Ortamı

Sanal çalışma ortamları;¹⁶⁹

- ev,
 - uydu ofisler (hem evden hem de işyeri merkezinden uzakta olan ve işverence denetlenen),
 - ortak ofisler (farklı şirketlerden çalışanların bir arada bulunduğu),
 - telemerkezler (belirli bir grubun çalışma alanı olarak iletişim teknolojisi donanımıyla tasarlanmış olup, işverence kiralanan),
 - teleevler (bağımsız teleçalışanların deneyim kazandığı ve istihdam girişimlerinde bulunabildiği),
 - açık mekân (genellikle seyahat içeren ve/veya zamanın büyük bölümünün müşteriye tanıtımla geçtiği mobil işlerde)
- biçiminde kategorize edilebilir.

Sanal çalışma ortamları, bütün işler için uygun değildir. Bu nedenle organizasyon öncelikle işin telefonla, bilgisayarla, kişisel temasla veya bunların bileşkesiyle yapılıp yapılmadığı; çalışanın diğer çalışanlarla, müşterilerle ve iş temaslarıyla geçirdiği zamanın ne kadar olduğu; işyerinin bulunduğu konumun performansı etkileyip etkilemediği; çalışma saatlerinin 09:00-17:00 olup olmadığı; çalışanın hemen ulaşılabilir olmasının gerekip gerekmediği vb.; her bir iş için sanal çalışma ortamına uygunluk parametrelerini belirlemelidir. Satış, pazarlama, proje

¹⁶⁶ Düren, Zeynep A. (2000), *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa: 692, s. 265.

¹⁶⁷ McCarthy, John (2001, Aug), *The Virtual Organization*, *Applied Clinical Trials*, Vol. 10 Issue 8, ss. 32-33.

¹⁶⁸ Peters, Tom (1995, Jan), *Six big ideas*, *Incentive*, Vol. 169 Issue 1, s. 18.

mühendisliği, danışmanlık gibi hizmet, bilgi ve müşteri odaklı, dinamik işler sanal çalışma ortamına uygundur.¹⁷⁰

Sanal çalışma ortamına geçmiş olan bazı kuruluşların elde ettiği kazançlar şöyledir:¹⁷¹

- *Gayrimenkul giderlerinde azalma*: IBM, çalışanlarının tamamına yakınına sanal işyerine geçirerek, yıllık %40-60 oranında tasarruf sağlamıştır.
- *Verimlilik artışı*: IBM'in dahili çalışmalarında %15-40 oranında, USWest'de %40 oranında verimlilik artışı kaydedilmiştir.
- *Yüksek kazanç*: Hewlett-Packard satış elemanlarını sanal çalışma ortamına geçirdikten sonra, eleman başına gelir iki kat artmıştır.
- *Müşteri hizmetlerinde gelişme*: Andersen Consulting, danışmanlarının müşterilerle yüzyüze temasta geçirdiği zamanın, sabit ofislerdekine oranla %25 arttığını tespit etmiştir.
- *Global pazara giriş*: Dünyanın üçüncü büyük mühendislik ve inşaat şirketi olan, Trafalgar House'un mühendislik birimi John Brown Engineers & Constructors Ltd., sanal iş anlaşmalarıyla global ölçekte 21,000 çalışana sahiptir.
- *Ekolojik kâr*: ABD hükümetinin gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre; 20,000 devlet personelinin haftanın bir günü teleçalışmaya geçmesiyle, haftada 2 milyon mil yolculuktan ve 102,000 galon benzinden tasarruf sağlanırken, 81,600 lb karbondioksit emisyonu da önlenmiş olur. Bu bir haftalık emisyon miktarı, ortalama bir otomobilin 9.3 yılda ürettiği karbondioksite eşittir.

¹⁶⁹ Daniels; Lamond; Standen, *a.g.y.*; Kurland; Egan, *a.g.y.*

¹⁷⁰ Cascio, *a.g.y.*

¹⁷¹ *a.g.y.*

Sanal çalışma ortamının potansiyel dezavantajları ise; teknolojik donanım ve bakım giderleri, kültürel çatışmalar, çalışanların kendilerini izole olmuş hissetmeleri ve güven eksikliği olarak sıralanabilir.¹⁷²

2.3.3.3. Sanal Takımlar

Takım; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için biraraya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Tanım gereği, herhangi bir topluluğun takım olarak nitelendirilmesi için, aşağıda yer alan üç gerek koşulun varlığı gerekir.¹⁷³

- i. İki veya daha fazla kişiden oluşması,
- ii. Kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesi,
- iii. Topluluğun ortak ve paylaşılan bir hedefinin olması.

Sanal takımlar, sanal olmayan takımlardan farklı olarak organizasyon duvarlarını, teknolojileri, zaman-mekân sınırlarını ağ teknolojisinden aldıkları güçle aşan ve sınırsız sayıda katılımcıyla enformasyon paylaşabilme yetenekleri sayesinde sınırları sonsuzluk olan takımlardır.¹⁷⁴

Bir takımın sanallaşma derecesini belirleyen üç temel kriter vardır:¹⁷⁵

- i. Üyelerin takımın görevlerini ve sosyal etkileşimlerini yerine getirirken, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanma düzeyleri,
- ii. Üyelerin takıma katıldıkları coğrafi mekân ve zaman dilimi anlamındaki farklılıklar,
- iii. Üyelerin ait oldukları kuruluş bağlamındaki değişkenlikleri.

¹⁷² a.g.y.

¹⁷³ Eren, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. b., İstanbul: Beta Yayınları, s. 371.

¹⁷⁴ Eom, Sean B.; Lee, Choong Kwoon (1999, Spring), Virtual Teams: An Information Age Opportunity for Mobilizing Hidden Manpower, *S.A.M. Advanced Management Journal* (1969), Vol. 64 Issue 2, ss. 12-16.

¹⁷⁵ Eryılmaz, Mehmet, Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesinde Liderlik, <http://www.isguc.org/ik.sanal.php> (27.08.2002).

Bir takımın sanal kimlik taşıması için gerek koşul, görevler yerine getirilirken bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıdır. Diğer iki kriterin varlığı ise, takımın sanallaşma derecesini artırmaktadır. Anılan iki kriter bazındaki değişkenlik üzerinden sanal takım türleri, aşağıda yer alan tabloda gösterilmektedir.¹⁷⁶

Tablo II.2. Zaman, Mekân ve Organizasyon Kriterlerine Göre Sanal Takım Türleri

ZAMAN	MEKÂN	ORGANİZASYON
AYNI	AYNI	AYNI
AYNI	FARKLI	AYNI
FARKLI	AYNI	AYNI
FARKLI	FARKLI	AYNI
AYNI	AYNI	FARKLI
AYNI	FARKLI	FARKLI
FARKLI	AYNI	FARKLI
FARKLI	FARKLI	FARKLI

Kaynak: Eryılmaz, Mehmet, Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesinde Liderlik, <http://www.isguc.org/ik.sanal.php>

Tabloda da görüldüğü üzere, sanallaşma derecesi en yüksek takım; farklı zaman diliminden, mekândan ve organizasyondan gelen takım üyelerinden oluşan takımdır. Farklı organizasyondan kastedilen; müşteriler, satıcılar, tedarikçiler ve hatta rakiplerden oluşan sanal takım üyelerinin varlığıdır.¹⁷⁷

2.3.3.4. Görev Karakteristikleri

Organizasyon teorisinde, görevin temel karakteristiği olan rutinlik derecesi iki bileşenle, görevin değişkenliği ve görevin çözümlenebilirliğiyle belirlenir. Bir başka deyişle, rutinlik derecesi, görevin değişkenlik ve çözümlenebilirliğine bağlı bir fonksiyondur. Görevin çözümlenebilirliği, bir görevin küçük ve tanımlanabilir

¹⁷⁶ a.g.y.

¹⁷⁷ a.g.y.

parçalara bölünebilirlik derecesidir. Görev değişkenliği ise, görevde zamana bağlı olarak gerçekleşen değişim derecesidir.¹⁷⁸

Sanal organizasyonların ağ yapısı, Baker'a göre, esneklik ve uyum gerektiren görevler ve organizasyonel çevre referans alınarak tasarlanır. Bir başka deyişle, gerçekleştirilmekte olan görevin doğasına bağlı olarak, ağ yapısı da değişkenlik gösterir. Bu durumda oluşturulan ağ yapısı görevin karakteristikleri ile uyumlu ise görev performansı artarken, uygun olmayan bir yapı görev performansını aşağı çeker.¹⁷⁹

Rutin görevler; düşük değişkenliğe, yüksek çözümlenebilirliğe sahiptir ve çok az istisna içerir. Rutin olmayan görevlerin ise, belirlenebilirliği düşüktür ve yaratıcılık gerektirir. Perrow, görevler gecikmeden ve hatasız yapıldığı için, hiyerarşik yapıdaki bürokratik yapılanmanın rutin görevler için uygun olduğunu önerir. Takımlardan oluşan esnek grup yapılanması ise, karmaşık ve yenilik üretmeyi gerektiren yâni rutin olmayan görevler için uygundur.¹⁸⁰

2.3.3.5. Ağ Yapısı

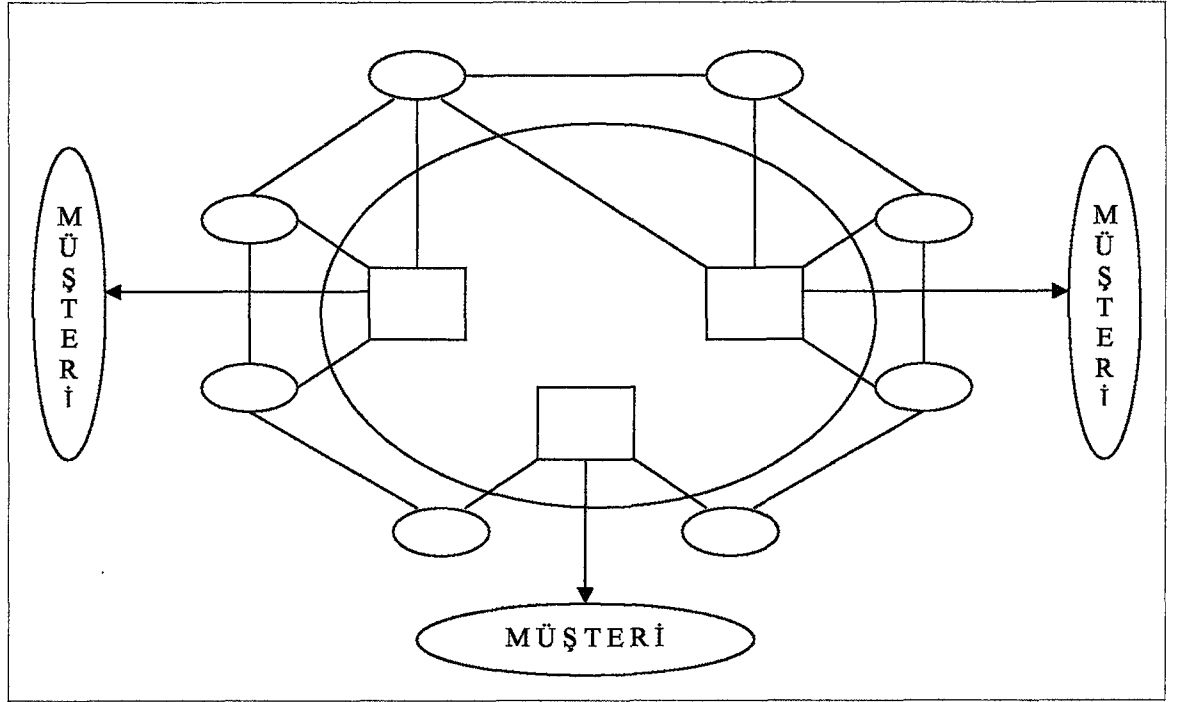
Daft, sanal organizasyonların ağ yapısını tekerlek metaforuyla açıklar. Tekerleğin merkezi, global ölçekte çeşitli alt birimlerin aktivitelerini birbirine bağlayıp, koordine etmektedir. Dickerson'a göre bu merkez; hammaddeden dağıtıma ve müşteri hizmetlerine dek tüm çalışanların ve alt birimlerin tahsis, koordinasyon, yönetim faaliyetleri için gerekli temel fonksiyonları bünyesinde toplayan bir çekirdektir.¹⁸¹ Aşağıda yer alan şekilde, çok merkezli bir ağ yapısı görülmektedir.

¹⁷⁸ Ahuja, Manju K.; Carley, Kathleen M. (1999, Nov/Dec), Network Structure in Virtual Organizations, *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Nov/Dec99, Vol. 10 Issue 6, ss. 741-757.

¹⁷⁹ a.g.y.

¹⁸⁰ Gil-Estallo; Celma-Benaiges; Aparicio-Valverde; Ferruz-Periz; Escardibul-Ferra, a.g.y.

¹⁸¹ Fitzpatrick; Burke, a.g.y.



Kaynak: Koçel, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6. b., İstanbul: Beta Yayınları, s. 321.

Şekil II.1. Sanal Organizasyonlarda Ağ Yapısı

Sanal organizasyonlarda hiyerarşi derecesi, merkezileşme ve hiyerşik kademeler ağ yapısının üç ayrı boyutunu oluşturmaktadır. Krackhardt'a göre; hiyerarşi derecesi, ağdaki karşılıklı ilişkilerin doğrudan ya da dolaylı olma derecesine göre belirlenir. Karşılıklı ilişkiler takım çalışmasını, karşılıklı olmayan ilişkilerin çokluğu ise daha hiyerarşik bir ağ yapısını ifade eder. Freeman'a göre; merkezileşme, bir grubun ya da ağın bir odak nokta etrafında organize olma durumudur. Merkezileşmiş bir ağ, bilginin belli odaklarda yoğunlaşması sonucu düzensiz bilgi dağılımı yaşayabilir. Hummon ve Fararo'ya göre; hiyerarşik kademeler, bilgiye ulaşmak için müracaat edilmesi gereken kademe sayısını ifade eder. Hiyerarşik kademelerin varlığı, ağ üyelerinin doğrudan enformasyon kaynağına ulaşmak yerine, kişilere müracaat etmek zorunda olması durumudur.¹⁸²

Bu bağlamda, geleneksel hiyerarşik yapılanma ve merkezileşmenin sanal organizasyonlardaki ağ yapısının işlerliğine engel teşkil ettiği söylenebilir.

¹⁸² Ahuja, Manju K.; Carley, Kathleen M., *a.g.y.*

2.3.3.6. Değer Zinciri

Sanal organizasyonların can damarı, enformasyondur. Sanal organizasyonlar, enformasyon ve enformasyon sistemlerinin etkili kullanımıyla iş görürler. Bu nedenle, tüm çalışanların enformasyona ulaşabilir olması gerekmektedir. Sanal organizasyonun temel değer zinciri, aşağıdaki halkalardan oluşur.¹⁸³

- **Reel Değer Halkası:** Malzeme akışı, satın alma, üretim, satış vb. fiziksel aktiviteleri kapsar.
- **Sanal Değer Halkası:** Tasarım, organizasyon, seçim, sentez, dağıtım, dahili ve harici enformasyonun ticarileştirilmesini kapsar.
- **Finansal Değer Halkası:** Paranın kazanılması, kullanımı ve dağıtımını kapsar.
- **İnsan Kaynakları Değer Halkası:** Akış, gelişme ve çıkıştan oluşan en önemli halkadır. Yönetim sisteminin yürümesini sağlayan ve fakat fiziksel varlığı olmayan enformasyon, doğal yetenekler, beceriler ve davranışları kapsar.

2.3.4. Sanal Organizasyonların Güçlü ve Zayıf Yönleri

Sanal organizasyonların tanımı ve sistemi oluşturan temel öğeler bağlamında, yeri geldikçe avantajlara ve dezavantajlara değinilmiş olmakla birlikte; bütünlük anlamında kavramsal olarak öne çıkan güçlü ve zayıf yönleri, stratejik önemlerinden dolayı vurgulamak gerekir.

2.3.4.1. Sanal Organizasyonların Güçlü Yönleri

Sanal organizasyonları geleneksel organizasyonlardan daha güçlü kılan yönleri esneklik, uyum ve verimliliklerdir.¹⁸⁴

¹⁸³ Gil-Estallo; Celma-Benaiges; Aparicio-Valverde; Ferruz-Periz; Escardibul-Ferra, *a.g.y.*

¹⁸⁴ Cooper; Muench, *a.g.y.*; Rouse, *a.g.y.*

- **Esneklik:** Esneklik; duruma göre değişme, yâni bir durumdan diğerine geçme yeteneği olarak tanımlanır. Sanal organizasyonlar mevcut ağ ilişkilerini, yeni varlıkların ağa katılması ve eskilerin ayrılması döngüsü bağlamında, sürekli olarak değiştirme yeteneğine sahiptir.
- **Uyum:** Uyum; belirli ve sunulmuş bir duruma, değişerek adapte olma yeteneğidir. Her uyum süreci, öğrenme döngüsünün bir tur dönüşü gibidir. Her turda set değerleri değişir ve tur sayısı ile doğru orantılı olarak, esneklik de artar.
- **Verimlilik:** Verimlilik; çıktının girdiye oranıdır. Birim miktardaki ürünü ya da hizmeti üretmek için tüketilen kaynaklar ya da maloluş biçiminde ifade edilir. Geleneksel organizasyon yapısından sanal organizasyona dönüşen bir çok şirketin raporunda belirttiğine göre; maloluşlar düşüp, verimlilik artarken, hem çalışanlar hem de müşteriler memnun edilmektedir.

Sanal organizasyonlar bu yönleriyle herhangi bir şeyi, herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde ve herhangi bir yolla gerçekleştirebilecek güce sahiptir. Rouse'a göre, ne çıkan bu g öğeleriyle birlikte, statü sembolleri de dönüşmeye başlamıştır: Metrekare ve beygirgcnden, mega-hertz ve giga-bytes'a.¹⁸⁵

2.3.4.2. Sanal Organizasyonların Zayıf Yönleri

Sanal organizasyonları geleneksel organizasyonlardan daha zayıf kılan yönleri iletişim, kültür ve güvendir.

- **İletişim:** İletişim, yalnızca çalışanları birbirleriyle ve dış dünyayla bağlantılandıran değil, aynı zamanda kültürel aktarımı da sağlayan bir araçtır.¹⁸⁶ Sanal alışma ortamında, yüz mimikleri ve beden dili gibi destekler olmadığından, çalışanların birbirlerini iyi anlamaları güçleşir. Bu açığın, farklı

¹⁸⁵ Rouse, a.g.y.

¹⁸⁶ Grabowski, Martha; Roberts, Karlene H. (1999, Nov/Dec), Risk Mitigation in Virtual Organizations, *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 10 Issue 6, ss. 704-721.

iletişim formları ile telafi edilmesi gerekir.¹⁸⁷ Çünkü güvenilirliği artıran ortak değerler, varsayımlar, beklentiler ve algıların iletişime yansımaması durumunda, organizasyon başarısızlığa mahkûm olabilir.¹⁸⁸

- **Kültür:** Sanal organizasyon kültürü; birbirine karşılıklı olarak bağımlı ve farklı kuruluşlar arasındaki enformasyon ve bilgi paylaşımıyla, yetki devriyle, güvenle biçimlenir.¹⁸⁹ Sanal organizasyonlar genellikle farklı kültürlerin bileşkesinden oluştuğu için, sağlam bir organizasyonel kültür dokusu geliştirmek zordur. Çünkü farklı üyelerin temsil ettiği farklı kültürler, iletişim ve işlevsellik kadar; ortak değerler, varsayımlar ve algıların olmadığı durumlarda iletişimsizlik ve işlevsizlik de üretirler. Kültürel zenginlik, yalnızca açık iletişim ve yüksek güven koşullarında sağlanabilir.¹⁹⁰
- **Güven:** Güven; etik, moral, heyecanlar, değerler, doğal eğilimler olarak yapıları çepeçevre kuşatan karmaşık bir fenomendir.¹⁹¹ Her zaman ve her yerde örtülü biçimde gerekli olan güven; sanal organizasyonların kalbinde konumlanır: Yönetim ve çalışanlar, yönetim ve yöneticiler, insan kaynakları ve üst yönetim, işveren ve işgörenler, sanal insan kaynakları ve satıcılar, müşteriler ve organizasyonlar arasında güven, kesin bir gerekliliktir.¹⁹² Ancak sanal ortamda güven yaratmak, karmaşık bir iştir. Çünkü insanlar iyi tanımadıkları, davranışlarını gözlemleyemedikleri kişilere güvenmekte zorlanırlar.¹⁹³

Sanal organizasyonların güçlü yönlerini daha da güçlendirmeye çalışarak zayıf yönlerini önemsiz kılmak ya da fırsatlara dönüştürmek olanaklı değildir.¹⁹⁴ Sanal organizasyonlar sistemleri gereği, geleneksel organizasyonlarda var olan kültürel,

¹⁸⁷ Cascio, *a.g.y.*

¹⁸⁸ Grabowski; Roberts, *a.g.y.*

¹⁸⁹ *Journal of Management Development* (2000), Conclusion: If I was a journeyman, what is my trade? Vol. 19 Issue 5, ss. 429-447.

¹⁹⁰ Grabowski; Roberts, *a.g.y.*

¹⁹¹ Kasper-Fuehrer; Ashkanasy, *a.g.y.*

¹⁹² Snell, Norman W. (1994, Nov/Dec), Virtual HR: Meeting new world realities, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 26 Issue 6, ss. 35-43.

¹⁹³ Grabowski; Roberts, *a.g.y.*

¹⁹⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz. Gibbs, Jeff; Gibson, Susan (1998, Feb), Organizational Effectiveness, *Internal Auditor*, Vol. 55 Issue 1, ss. 34-36.

tarihsel ve coğrafi anlamlardan soyutlanarak; işlevsel ağlar ya da görüntü kolajları halinde yeniden bütünleştirilmektedir.¹⁹⁵ Bu bağlamda, gerçek dünyanın farklı coğrafyalarında yaşayan, farklı kültürlerle dokunmuş ve farklı geçmişlerin izlerini taşıyan farklı insanlar; sanal gerçekliğin akışkan uzamında, geçmiş-şimdi-geleceğin aynı iletide birbiriyle etkileşime girdiği zaman ötesi boyutta yeni bir yaşam biçimiyle karşı karşıyadırlar.

Yeni sanal yaşam biçimi, pek çok gerçek kaygıyı da beraberinde getirmektedir.¹⁹⁶

- Eğer sanal yaşam yeni bir yaşama başlamaksa, bunu nasıl becerebilirim?
- Ne tür sorunlarla, sıkıntılarla ve fırsatlarla karşılaşacağım?
- Gerçek yaşamda gelişimime katkı veren öğeleri, sanal yaşamda da uygulayabilir miyim? Nasıl?
- Ve diğerleri...

Bu ve benzeri kaygılarla örülü güvensizlik ortamında, sanal takım üyelerini birbirlerine bağlayacak olan kuvvet, organizasyon kültürüdür. Zaman-mekân-tarih ötesi boyutuyla sınırsız bir çeşitlilik içeren sanal organizasyon kültürü, sanal gerçeklik uzamında güven/güvenilirlik dokuma odaklı olmalıdır. Kültürün işlevselliği, açık iletişimle olanaklıdır ve açık iletişimi yapılandırmanın gerek koşulu da, güvendir.¹⁹⁷

Güven iklimi yaratacak olan sanal organizasyon kültürü; sanal uzamda risk almanın, inisiyatifin, özyönetimin, özgüvenin saygı gördüğü ve ödüllendirildiği;¹⁹⁸ proaktif davranışın, empatinin, pozitif bakış açısının yaşama geçirildiği; takım rollerinin ve hedeflerin paylaşıldığı¹⁹⁹ bir kültürdür. Liderlik gerektirir.

¹⁹⁵ Castells, Manuel (2002, Kış), Gerçek Sanallık Kültürü, Çev. Kemal Atakay, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, s. 215.

¹⁹⁶ Allcorn, Seth (1997, Sep), Parallel Virtual Organizations, *Administration & Society*, Vol. 29 Issue 4, ss. 412-439.

¹⁹⁷ Ayrıntılı bilgi için bkz. Handy, Charles (1995, May/Jun), Trust and the virtual organization, *Harvard Business Review*, Vol. 73 Issue 3, ss. 40-47.

¹⁹⁸ Snell, a.g.y.

¹⁹⁹ Eom; Lee, a.g.y.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**SANAL ORGANİZASYONLARDA
LİDERLİK KONSEPTİ**

“Dünya tarihi, liderler tarihinden ibarettir...”²⁰⁰

Kime ait olduğu bilinmeyen bu sözler; liderliğin ne denli güçlü bir fenomen olduğunu ifade ederken, zihinlerde de bir çok soru işareti uyandırmakta:

- Liderlik nedir?
- Liderler, karmaşık ve sarsıcı değişimlerin ortasında başarılı olabilmek için hangi kaynaklara gereksinim duyar?
- Liderlere, acıtıcı gerçekler konusunda bile dürüst olma gücünü veren nedir?
- Liderlerin; aldıkları cazip teklifleri geri çevirerek, kendilerine sadık kalan insanlara esin kaynağı olmasını sağlayan nedir?
- Liderler; yaratıcı yenilikleri, üstün performansı ya da içten ve kalıcı ilişkileri pekiştirecek iklimi nasıl yaratır?²⁰¹
- Liderler; beyinleri nasıl okur, yüreklere nasıl dokunur, davranışları nasıl ateşler?
- Ve diğerleri...

Liderlik, yaşam boyu süren bir serüvendir ve çığır açıcı bir ruh gerektirir. Başlamak için izin istemek, liderlerin özelliği değildir; ama aceleci bir duyarlılıkla hareket

²⁰⁰ Hunt, James G. (2000, Winter). Leadership deja vu all over again. *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4, ss. 435-458.

²⁰¹ Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2002), *Yeni Liderler*, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, S. 621, s. 9.

etmek, liderlerin özelliğidir.²⁰² Çünkü bugün geçerli olan eğilimler, hiç kimseyi geleceğe taşıyamaz. Oysa liderler, insanları geleceğe bağlayan köprülerdir.²⁰³

Liderlik; gizemli ve mistik bir olgu olmadığı gibi, yalnızca karizma ve çok farklı bir kişilik demek de değildir. Liderlik; çok az kişinin tekelinde olan ve yöneticilikten daha fazla statüye sahip ya da onun alternatifi olan bir olgu ise hiç değildir.²⁰⁴ Liderlik-yönetim ayırımı, özlü bir biçimde şöyle ifade edilir.²⁰⁵

*“Yönetim, işleri doğru yapmak; liderlik ise, doğru işleri yapmaktır.
Yönetim, statükoyla ilgilenirken; liderlik, değiştirmeye odaklanır.”*

Liderlik, değiştirmektir.

Liderlik; sahip olunan özellikleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek, çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etmedir.²⁰⁶ Diğer bir ifadeyle liderlik; insanlara değişim heyecanı enjekte edip, potansiyel enerjilerini harekete geçirerek; kendi istek ve iradeleriyle; algılarını, görüşlerini, duygularını, düşüncelerini, davranışlarını paylaşılan hedefler bağlamında değiştirmelerini sağlamaktır.

Bir süreç olarak liderlik, diğer birçok faktör arasında, insanların çevrelerinde var olan farklılıkları algılamasını ve bu farklılıkları aşabilmesini gerektirir. Liderlik süreci, şu şekilde ifade edilebilir:²⁰⁷

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, izleyiciler, koşullar})$$

²⁰² Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. (2000), Geleceğe Yapılan Gezinin Yönetimi İçin Yedi Ders, *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, s. 145.

²⁰³ Faren, Caela; Kaye, Beverly L. (2000), Yeni Liderlik Rollerini İçin Yeni Beceriler, *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, s. 245.

²⁰⁴ Hoyi, Ferdin (Haziran, 1999), Liderler ve Yöneticiler, *Executive Excellence*, Y. 3, S. 27, s. 16.

²⁰⁵ Gibson, Stan (01/10/2000), E-leadership for the new millennium, *PC Week*, Vol. 17 Issue 2, s. 66.

²⁰⁶ Akdemir, Ali (1998), *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, s. 80.

²⁰⁷ Doğan, Selen, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, s. 10'dan Aktaran Alan, Yasemin, Ayşe (2002), *Entelektüel Liderliğin Organizasyonel Başarıdaki Rolü ve Kocaeli Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, ss. 7-8.

Bir başka deyişle liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir fonksiyondur. Bağımsız değişkenler olan lider, izleyiciler ve koşullardan herhangi birinin değişmesi durumunda, liderlik de değişime uğramaktadır.

Bu tanım ve saptamalar, birçok soruyu da beraberinde getirmektedir: Postmodernizmin koşulsal dönüşümleri liderlik fonksiyonunu nasıl etkilemiştir? Değişen yalnızca “koşullar” değişkeni midir? “Lider” ve “izleyiciler” değişkenlerinin postmodern durumu nedir?

İzleyen kısımda, bu ve benzeri sorulara cevap aranacaktır.

3.1. LİDERLİK KONSEPTİNİ ETKİLEYEN POSTMODERN OLUŞUMLAR

Liderlik konseptini etkileyen temel oluşumlar; lider-izleyen düalizminin postmodern durumu, entelektüel liderlik konsepti ve sanal organizasyonlar trendi olarak ele alınabilir.

3.1.1. Lider-İzleyen Düalizminin Postmodern Durumu

XX. yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran bilgi devrimi uzantısındaki bilgi toplumunun farklı sosyo-ekonomik yapısı, geleneksel liderlik algısında köklü değişimler yaratmıştır. En değerli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanırken; organizasyon yapıları bilgi tabanlı (information-based), yönetim sistemleri de insan merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaya başlamıştır.²⁰⁸

Bilgi toplumunda, geleneksel işçilerden çok daha iyi eğitim görmüş ve daha genç, rutin işlerden hoşlanmayan, en gelişmiş sibernetik makinelerden daha etkin sentezleme yeteneğiyle problemler yumağını hızla çözümler demetine dönüştürebilen bilgi işçileri, yeni bir güç olarak yükselmektedir.²⁰⁹ Üretim araçlarına -beyinlerindeki

²⁰⁸ Akdemir, Ali (2003), Entelektüel Liderlik, http://www.yenibir.com/articledisplay_kendinizitaniyin/
²⁰⁹ a.g.y.

bilgiye- sahip olan bugünün bilgi işçileri (cogniterya), artık lider karşısında güçlü durumdadır.²¹⁰

Jeffcutt'ın ifadesiyle, “*organizasyonu anlamamanın, anlamamanın organizasyonundan ayrı tutulamaz olduğu*”²¹¹ bu yüksek bilgi ortamına, sibernetik olarak organize edilmiş bir yönetimle ulaşılabilir.²¹² Bu bağlamda organizasyonel performans, artık düzenli bir ilişki olarak algılanmamaktadır. Bütün organizasyonlar, kendi performanslarını her açıdan dengede bulundurmaya zorundadır. Dengeli performans, bireysel ve ekipsel katkılardan oluşan, fonksiyonel ve çapraz-fonksiyonel bir anlam içerir. Çünkü günümüzde etkin bir organizasyonda çalışanlar; hem düşünmek hem de iş yapmak, hem kendilerini hem de başkalarını yönetmek, hem karar vermek hem de gerçek işi yapmak ve kendilerini hem bireysel hem de kolektif sonuçlara ne zaman yönlendireceklerini bilmek zorundadır. Bu nedenle herkesin hem yönetmeyi hem de izlemeyi öğrenmesi gerekir. Bir organizasyonun performansı fonksiyonel mükemmelliği geliştirmekten çok, çapraz fonksiyonel mükemmelliği daha iyi ve sürekli hale getirmeye dayanıyorsa; katkıları olan herkes, kendilerinin “üzerinde” veya “altında” dolaşanları nasıl izlemeleri veya onlara nasıl hizmet vermeleri gerektiğini bilmelidir.²¹³

Görüldüğü üzere, XXI. yüzyılda karmaşık paradokslar içeren “izleme”; lider-izleyen düalizmini erozyona uğratarak içini boşaltırken, yerine güvenilir performansa dayalı anlamlar koymaktadır. Bütün çalışanların liderlik becerilerini bilinçli olarak uygulayabildikleri ve bu becerilerin kabul gördüğü farklı bir organizasyon kültüründe, mevcut görevin yerine getirilebilmesi için uygun olan en iyi kombinasyonlar oluşturulmalıdır.²¹⁴ “Takım” olarak adlandırılan bu kombinasyonlara katılanların fonksiyonel, etik, cinsiyet, yaş, öğrenme vb.

²¹⁰ Ehin, Charles (1995, Sep), The ultimate advantage of self-organizing system, *Journal of Quality & Participation*, Sep95, Vol 18, Issue 5, s. 30.

²¹¹ Weiss, a.g.y.

²¹² Vester, Frederic (1998), *Sibernetik Toplum*, Çev. Aydın Arıtan, İstanbul: Arıtan Yayınevi, s. 137.

²¹³ Smith, Douglas K. (2000), Liderliğin İzlemeyle İlgili Kısmı, *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, ss. 261-264.

²¹⁴ a.g.y., ss. 261-271.

farklılıklarından kaynaklanan sinerjinin keşfiyle birlikte de; farklılıklar, toplam etkililiğe katkı veren bir güç olarak kabul görmeye başlamıştır.²¹⁵

Bütün çalışanların daima hem yönetildiği hem de yönettiği postmodern durumda, liderlik konsepti geleneksel algıdan ötelenmek durumundadır. Akışkan, yer değiştirebilir postmodern liderlik konsepti, ortaklık temeline dayanır. Yâni, lider ve izleyen rolleri arasında statü farkı yoktur. Liderlik, daimi değildir; diğerlerinin davranışlarını etkilemeye sahip biri, yeteneklerinden veya belli bir alandaki bilgisinden dolayı lider statüsünde/rolünde iken, koşulların değişmesiyle kolaylıkla izleyen rolüne kayabilir.²¹⁶ Çünkü liderlik bir “fiil”dir, “isim” değil. Liderlik, “ne” yaptığınızla tanımlanır, “kim” olduğunuzla değil.²¹⁷

Bu durumda günümüz organizasyonlarının modern liderleri, başarılı lider olmak istiyorlarsa, izlemeyi de öğrenmek zorundadırlar. McCall, “*Liderlik yetenektir ve öğrenilir*” derken, Mintzberg de “*Liderleri sınıfta yaratamazsınız; herhangi biri, geleneksel bir MBA programında liderlik hakkında bir şeyler öğrenebilir ama lider olmayı öğrenemez*” saptamasıyla, liderliğin yaparak, yaşayarak öğrenilebileceğini ifade etmektedir.²¹⁸

Günümüz organizasyonlarını canlı tutmak, çok sayıda insanı bir araya toplayıp global ölçekte kurumsallaşmak, coğrafi olarak dağınık ve farklı yaşlardan insanları bir araya getirmek sağlam bir görüş, inanç ve enerji istemekte; büyük kararlar, zekâ ve yetenek gerektirmektedir. Geleceğin belirleyicisi, sürekli öğrenme ve değişim olacağından; öğrenme yeteneği ve esneklik de gerekecektir. Bu nedenle geleceğin liderleri, aşağıdaki niteliklere sahip olmak zorundadır.²¹⁹

²¹⁵ Pulley, Mary Lynn; Sessa, Valerie; Malloy, Michelle (2002, Mar), E-Leadership: A Two-Pronged Idea, *T+D*, Vol. 56 Issue 3, ss. 34-44.

²¹⁶ Ehin, a.g.y.

²¹⁷ Huey, John; Sookdeo, Ricardo (02/21/1994), The new post-heroic leadership, *Fortune*, Vol. 129 Issue 4, ss. 42-46.

²¹⁸ Zemke, Ron; Zemke, Susan (2001, Aug), Where Do Leaders Come From? *Training*, Vol. 38 Issue 8, ss. 44-48.

²¹⁹ Schein, Edgar H. (2000), Liderlik ve Yapısal Kültür, *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, ss. 108-110.

- Dünyanın gerçeklerini ve kendilerini olağanüstü düzeyde algılama ve kavrama yeteneği,
- Öğrenme ve değişimin kaçınılmaz zorluklarıyla başa çıkabilmek için, özellikle de sınırların azaldığı ve bağlılık kavramını tanımlamanın güçleştiği bir dünyada olağanüstü bir motivasyon,
- Öğrenme ve değişimin giderek bir yaşam biçimi olduğu sırada kendinin ve başkalarının endişelerini yönetmeyi sağlayacak duygusal dayanıklılık,
- Kültürel düşüncelerin analizinde, fonksiyonel ve afonksiyonel düşüncelerin tanımında, kendi gücü ve fonksiyonel öğeleri üzerine inşa edilen kültürün genişlemesini sağlayan süreçleri geliştirmede yeni beceriler,
- Başkaları ile birlikte olma arzu ve yeteneği, başkalarının katılımlarını sağlama (görevler çok karmaşık olacak ve sorunların çözümü için liderlere gerekli olan bilgi daha geniş ölçüde yayılabilecektir),
- İnsanların bilgi ve becerileri ile orantılı olarak güç ve kontrolü paylaşma arzusu ve yeteneği (liderliğin bütün organizasyon içinde yaygınlaşmasına izin vermek ve böylesi gelişmeleri desteklemek).

O halde geleceğin liderliğinin ruhu, XXI. yüzyılın en son liderlik mücadelesi, bir varlık sürdürme becerisi olacaktır: *Kendi kendine liderlik*.²²⁰

3.1.2. Entelektüel Liderlik Konsepti

Bilgi toplumuna geçişle birlikte, endüstri döneminin üretim temelli ekonomisinden bilgi temelli ekonomiye kayan değişimler ve işletmelerin piyasa değerlerinin, sabit varlıklarının değerini aşmaya başlaması sonucu²²¹ geleneksel “sermaye” kavramı da erozyona uğrayarak; “entelektüel sermaye”ye ötelenmiştir.

Entelektüel sermaye; zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir; yâni bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir. Miller’a

²²⁰ Leider, Richard J. (2000), Son Liderlik Görevi Kendi Kendine Liderlik, *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, s. 251.

²²¹ Akpınar, Talip (2002), Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye ile İlişkisi, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, s. 721.

göre entelektüel sermaye; bir işletmenin bilgi, deneyim, ilişki, süreçler, keşifler, pazar durumu ve toplum etkisinin toplamı ve sinerjisidir.²²²

Entelektüel sermaye, sıklıkla bilançoda görünmeyen varlıklara yöneliktir. Bu bağlamda entelektüel sermaye; bir işletmenin defter değeri ile, bu değere ödenilmeye hazır olunan değer arasındaki fark olarak da tanımlanabilir.²²³

Ana unsurları insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olan entelektüel sermaye, en özlü biçimde “bir organizasyonun bilgi değeri” biçiminde tanımlanmaktadır. Bu tanım, bilginin -bilinenin toplamının- yönetilmesinin entelektüel sermayeyi yarattığını belirtmektedir.²²⁴

Çok merkezli bilgi toplumunun önde gelen sektörü, dördüncü ve yeni sektör olan “entelektüel sektör”dür. Entelektüel sektörün akıllı işletmeleri, gelecekteki başarılarının soyut bir kaynağa -organizasyon içindeki entelektüel sermayeye- bağlı olduğunun bilincindedir. Geleceğin başarılı işletmeleri, zekânın kapasiteden – depolanmış bilgiden- ibaret olmadığını, bu kapasiteden büyük ölçüde yararlanma yeteneğini de içerdiğini anlamaları sayesinde akıl yoluyla işletilenler olacaktır. Bu ikisinin toplamı, organizasyonun entelektüel sermayesidir²²⁵ ve bu sermayeyi güç haline getirecek yeni liderlik türü, “entelektüel liderlik”tir.

Entelektüel; belli bir öğrenimi, bilgisi, görgüsü olan, bilimsel ve bütünsel bilgiye dayalı bir dünya görüşüne sahip, düşünce ve davranışları tutarlı, değerlendirme ve eleştiri gücü yüksek, büsbütün kabulcü veya redçi olmayan, yaşadığı ülkenin ve dünyanın sorunları karşısında kendini sorumlu gören, topluma öncülük etme misyonu yüklenmiş yaratıcı bir düşün ve duyarlı bir eylem insanıdır.²²⁶

Entelektüel kişiliğin işlevi ve özellikleri şöyle sıralanabilir:²²⁷

²²² a.g.y.

²²³ Akdemir, Ali (1998), Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri, <http://iibf.sdu.edu.tr>

²²⁴ Akpınar, a.g.y.

²²⁵ Akdemir, Entelektüel Liderlik...

²²⁶ a.g.y.

²²⁷ a.g.y.

- Özünde pratik amaçlar gütmeyen faaliyetler yürüten bir bilim, sanat ya da metafizik spekülasyonla ilgilenmekten keyif almak;
- Düşünceyi ve iletişimi kısıkaç altına alan klişeleri ve indirgeyici kategorileri kırmak;
- Muhalefete dayanan bir ruha sahip olmak, değişime set çeken otoritelere direnebilmek;
- Yalnızlığı seçmek; her zaman çoğunluğa uyup, olumsuzluklara hoşgörü göstermektense, yalnız kalmayı yeğlemek;
- Konuşma, yazma, yetiştiricilik ve topluluk karşısında sorunları seslendirme yeteneklerine sahip olmak;
- İzleyicileri ve karar vericileri mutlu kılma kaygısından uzaklaşmak, aykırı olmak;
- Özgün davranışlara sahip olmak, kendini tüm benliğiyle uzun vadeli vizyona adayarak risk almak, iradeli olmak, yakın durduğu kişileri heyecanlandırmak;
- Kendi kendini yaratmak, geleneklere ve adetlere mesafeli durmak, vasatlığa ve klişelere saldırmak, akılcı ve ilerici değerleri savunmak;
- İnanmadığı şeye hizmet etmemek, bilgi ve özgürlük temelli bir yaşam tarzı bulmak, dolayısıyla gezginci bir yaşamı tercih etmek;
- Marjinal olmak; otorite ve güç sahibine değil gezgine, alışkanlığa değil geçiciliğe ve riske, otoritenin belirlediği statükoya değil yeniliğe ve deneyime duyarlı olmak;
- Kolektif duygular peşinden koşmamak, onları referans alarak farklılaşmaya çalışmamak.

Bu bağlamda entelektüel kişiliğin işlev ve özelliklerini kapsayan entelektüel liderlik; yönetsel kaygılar taşımaksızın ya da bu kaygılara karşın ödün vermeksizin olumsuzlukları seslendirmek, adaleti, eşitliği, saydamlığı, özgürlüğü, liyakatı, sürekli gelişmeyi organizasyonlarda egemen kılmaya çalışmak olarak tanımlanabilir.²²⁸

Bugünün entelektüel liderleri; bireysel gelişime ve bağımsızlığa değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, iş yaşamını özel yaşamıyla dengeleyen ve kendileriyle yaptıkları iç sohbetler sayesinde dürtülerinin esaretinden özgürleşebilen kişilerdir. İletişimi bilgi ve sevgiyle birleştirerek duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen

entelektüel liderler, topluluğu kazanmanın en önemli koşulunun, insanların yüreklerini okumak olduğunu bilirler.²²⁹

Organizasyonların yüreğini okumanın “nasıl”ını, Leider şöyle tarif etmektedir.²³⁰

“İhtiyaç duyduğumuz sonuçları o ‘yumuşak şey’in içine girmeden alamazsınız. Bunun için de sizin ‘yumuşak şey’iniz, kalbiniz gereklidir. Ve kalp (heart) iki sözcükten oluşur: İşitme (hear) ve sanat (art); işitme sanatı yâni...”

3.1.2. Sanal Organizasyonlar Trendi

Tarih boyunca ekonomiyi etkileyen tüm teknolojik buluşlar, işletmelerin örgüt yapılarını verimliliği artıracak biçimde değiştirmiştir. Buhar, üretimin evlerden fabrikalara taşınmasına; demiryolları, kitlesel pazarların oluşmasına; elektrik, montaj bantlarının gerçekleşmesine neden olmuştur.²³¹ Günümüzde ise internetle birlikte, tartışmalı da olsa, “postbürokratik”, “postmodern”, “şebeke” ve “sanal” olarak adlandırılan esnek organizasyon yapılarına dönüşümler başlamıştır.²³² Bilgisayar ile iletişimi birleştiren internet; şirketler arası ve şirket-tüketiciler arası alım-satım maliyetlerini düşürmekte, pazarın boyutunu fizik alandan sanal alana taşıyarak genişletmekte, işletme içinde ise tasarımdan pazarlamaya ve muhasebeye her alanda verim artışı sağlamaktadır.²³³

Bu bağlamda, tuğla ve harçtan yapılmış binalarda varlık bulan geleneksel şirketlerin yerini, global ölçekte binlerce insanı birbirine bağlayan ağlardan oluşan sanal organizasyonlar almaktadır. İlişkileri anında oluşturma ve çözme yeteneğine sahip bilgisayarlar ve iletişim teknolojisi bütünlüğü, yeni ortaklıklar üretmektedir.²³⁴

²²⁸ a.g.y.

²²⁹ a.g.y.

²³⁰ Leider, a.g.y., ss. 248-249.

²³¹ Ertürk, İsmail (2002, Kış), İnternet ve Ekonomik Etkileri, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, ss. 200-201.

²³² Grey, Christopher (1999, Sep), ‘We are all managers now’; ‘we always were’: On the development and demise of management, *Journal of Management Studies*, Vol. 36 Issue 5, ss. 561-585.

²³³ Ertürk, a.g.y.

²³⁴ Chapman, Christy (1995, Jun), Oh, to know the future, *Internal Auditor*, Vol. 52 Issue 3, s. 10.

Formları ve fonksiyonlarıyla insanların bir arada nasıl çalışacağını yeniden tanımlayan sanal organizasyonlar, geçici bir heves olarak algılanmamalıdır.²³⁵

Postmodern şirket ya da Üçüncü Dalga şirketi olarak nitelenen sanal organizasyonlar, küçük ve esnektir. Organizasyon ünitelerinde çalışanlar, 30 ile 150 kişi arasında değişir. Ancak bu durum, postmodern çağla birlikte büyük şirketlerin ortadan kalkacağı biçiminde algılanmamalıdır. Bir organizasyon hem büyük, hem de küçük olabilir. Örneğin; Asea Brown Bovie (ABB)'de 200,000'in üzerinde kişi çalışmakta; ama bu rakam, dünya üzerinde dağılmış ve her birinde yalnızca 50 kişi bulunan 5,000 işlem ünitesindekilerin toplamından oluşmaktadır.²³⁶

ABB örneğinde olduğu gibi, tüm uyumlu sistemlerde; organizasyonlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları, müşteriler ve rakipler arasındaki sınırlar bulanık olma eğilimindedir. Çünkü organizasyonların doğası kuantum, gelişmeler kaos olarak değerlendirildiğinde; iki temel saptamayla karşılaşılır: İlki; organizasyonların, mülkiyetler toplamından çok daha zengin ve karmaşık bir ilişkiler dünyası olduğudur. İkincisi ise, tüm organizasyonların geleceklerinin belirsizliğidir. Bu saptamalardan, “iyi yönetilen organizasyonlar, işgücünde çeşitliliği artırma yönelimli organizasyonlardır” sonucuna varılır. İşgücü çeşitliliği organizasyonel ilişkileri zenginleştirir ve organizasyonel öğrenmeyi artırır.²³⁷ Bu nedenle, tek bir merkez yerine, dağınık coğrafyalardaki çalışanlardan oluşan sanal organizasyonlar, giderek yaygınlaşmaktadır.²³⁸

Sanal organizasyonların yöneticileri, artık birimleri ve takımları yönetmek için ofiste bulunmak zorunda değildir; kendi varlıklarını, ‘mouse’u tıklatarak dünyanın her yerinde hissettirebilirler.²³⁹ Ancak bu yönelim, endüstri orijinli “gördüğünüzü yönetirsiniz” paradigmasına ve uzantısındaki çalışanlar/çıktılar kontrolüne aykırıdır.

²³⁵ McDonald, Tom (1995, Jan), Brain trust, *Successful Meetings*, Vol. 44 Issue 1, s. 16.

²³⁶ Ehin, a.g.y.

²³⁷ McDaniel, Reuben R.; Walls, Michelle E. (1997, Dec), Diversity as a management strategy for organizations, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 6 Issue 4, ss. 363-375.

²³⁸ Lally, Richard (1997, Jul), Learn to be a distance manager, *Getting Results...For the Hands-on Manager: Office Edition*, Vol. 42 Issue 7, s. 6.

²³⁹ a.g.y.

Sanal organizasyonu yönetmenin, görünmeyeni yönetmek anlamına gelmesi,²⁴⁰ teknik çözümleri henüz yaygın olarak benimsemeyen yöneticileri, kontrolü kaybetmeme konusunda ihtiyatlı davranmaya yöneltmektedir.²⁴¹ Geleneksel düşünceden tam bir kopmayı ifade eden teleçalışmaya isteksiz görünen yöneticiler; iş sahası, kontrol ve nezaret hakkındaki görüşlerini değiştirmek zorundadır. Çünkü teleçalışmanın başarılı olması için, yöneticilerin desteği ve çalışanlarla işbirliği yapması gerekmektedir.²⁴²

Günümüzde bilişim, yayıncılık, finans, eğitim ve sağlık sektörlerinde uygulama bulan sanal organizasyonların önündeki yönetici engeli, paradigma değişimiyle aşılabilir.²⁴³ Ancak paradigmayı değiştirmek, yâni düşünceyi ötelemek; liderlik ve teknoloji etkileşimi hakkında bilgi edinerek gerçekleştirilebilir. Oysa ABI-Inform veritabanınının 2000/Bahar abstraktları araştırmasında; “Academy of Management Journal”, “Administrative Science Quarterly”, “Organization Science” gibi seçkin süreli yayınlarda, “teknoloji” ve “liderlik” terimlerini birarada içeren makaleye rastlanmamıştır.²⁴⁴

Görüldüğü üzere, sanal organizasyonların yönetimi ve sanal organizasyonlarda liderlik alanlarında sorulacak pek çok soru, aranacak pek çok cevap bulunmaktadır. İşte onlardan biri: Sanal liderlik nedir?

²⁴⁰ Tapsell, Sherrill (1999, Jul), How Do I Know They're Working? *Management*, Vol. 46 Issue 6, ss. 38-41.

²⁴¹ Biggs, Maggie (01/29/2001), The technologies that 2000 forgot, *InfoWorld*, Vol. 23 Issue 5, s. 74.

²⁴² Spence, Christina (1998), The great office can be virtually everywhere, *Fairfield County Business Journal*, 10/19/98, Vol. 37 Issue 42, ss. 17-19.

²⁴³ *New Straits Times-Management Times* (03/25/2002), Positive teleworking culture.

²⁴⁴ Lowe, Kevin B. (2000, Winter), Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future, *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4, ss. 459-514.

3.2. SANAL LİDERLİK KONSEPTİ

Sanal liderlik, henüz belirsiz ve bulanık bir konsept olmakla birlikte, öğrenilmesi gereken yeni bir sanat ve bilim olarak²⁴⁵ gelecekte konumlanmıştır.

Sanal liderlik konseptine bütünlük perspektiften yaklaşan bu kısım; sanal liderliğin tanımı, karakteristikleri, temel bileşenleri ve bütünlük değerlendirilmeden oluşan kuramsal kapsamın paralelinde, global ölçekte faaliyet gösteren teleçalışanların konseptte bakış açılarını belirlemeyi amaçlayan küçük ölçekli bir ankete ait bulguları da içeren bir kurguyla tasarlanmıştır.

Anılan anket uygulamasının ana kütlesi, global ölçekte sanal organizasyonlarda faaliyet gösteren teleçalışanların sanal ortamda oluşturduğu “teleworkers” grubudur (<http://groups.yahoo.com/group/teleworkers>). Sanal ortamda e-posta aracılığıyla gerçekleştirilen anketin örnekleme; 25 ile 45 yaş arası, 9 erkek ve 3 kadından oluşmaktadır. Anket değişkenleri 5’li Likert Ölçeği ile değerlendirilmiş; verilerin analizinde SPSS 10.0 Paket Programından yararlanılmıştır.

Sanal organizasyonlarda sanal liderlik konseptinin kuramsal çalışmasında, toplam 27 adet değişken belirlenmiştir. Anket formunun birinci bölümünde yer alan 6 adet değişken, sanal liderliğin temel karakteristiklerine aittir. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan 21 adet değişken ise, sanal liderliğin temel bileşenlerine aittir. Anket formunun üçüncü bölümünde, ikinci bölümdeki 21 değişkenin duygusal zekâ formatında ifade edilmiş ve dağılık yerleştirilmiş kontrol değişkenleri yer almaktadır.²⁴⁶

²⁴⁵ Kerfoot, Karlene (1999, Dec), On Leadership, *Dermatology Nursing*, Vol. 11 Issue 6, ss. 459-461.

²⁴⁶ Anket formu için bkz. EK 1. Anket Formu (İngilizce) ve EK 2. Anket Formu (Türkçe).

3.2.1. Sanal Liderliğin Tanımı

Sanal liderlik; birey, grup ve/veya organizasyonun, sanal ortamda enformasyon teknolojisi (IT) aracılığıyla görüşler, duygular, düşünceler, davranışlar ve/veya performansta değişim ürettiği bir sosyal etkileme sürecidir.²⁴⁷

Sanal liderliğin temel karakteristikleri şöyle sıralanabilir:

- **Sanal Liderlik, post-hiyerarşiktir:** Sanal liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik kademesinde ve/veya kademelerinde gerçekleşebilir.²⁴⁸
- **Sanal Liderlik, paylaşılabılır:** Sanal liderlik, tek bir bireye malolabileceği gibi, yeri ve zamanı geldiğinde, sanal takım üyeleri arasında da paylaşılabilir.²⁴⁹
- **Sanal Liderlik, interaktifdir:** Sanal liderlik, birimler içinde ve birimler arasında, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında doğrusal veya çapraz olarak “tek-ten-teke” veya “tek-ten-çoka” interaktif etkileşimlerden oluşur.²⁵⁰
- **Sanal Liderlik, bulanıktır:** Sanal liderlik, büyük bir sosyal organizasyon içinde gömülü duran bir sistem gibidir. İnteraktif etkileşimlerin “nasıl”ına dair üstü örtülü modeller içerir.²⁵¹
- **Sanal Liderlik, sistemdir:** Sanal liderlik; etkileşimlerin ve ilişkilerin kalitesini,²⁵² grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği²⁵³ ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürünü²⁵⁴ kapsayan bir sistemdir.
- **Sanal Liderlik, kaynaktır:** Sanal liderlik konsept olarak; teknoloji aracılığıyla hareketlere rehberlik eden yapıların kaynağıdır.²⁵⁵

²⁴⁷ Avolio, Bruce J. (2000, Winter), E- Leadership: Implications for Theory, Research and Practice, *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4, ss. 615-668.

²⁴⁸ a.g.y.

²⁴⁹ Shamir, B. (1997), Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indisposable, Unpublished manuscript, Hebrew University'den Aktaran Avolio, Bruce J., a.g.y.

²⁵⁰ Avolio, a.g.y.

²⁵¹ Lord, R. G.; Maher, K. J. (1991), Leadership and information processing: Linking perception and performance, Boston: Unwin Hyman'dan Aktaran Avolio, a.g.y.

²⁵² Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1995), Relationships based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 68, ss. 219-247'den Aktaran Avolio, a.g.y.

²⁵³ Sivasubramaniam, N.; Jung, D. I.; Avolio, B. J.; Murry, W. D. (in press), A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance, *Group and Organization Management* (forthcoming)'den Aktaran Avolio, a.g.y.

²⁵⁴ House, R. J.; Aditya, R. W. (1997), The social science study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, ss. 409-473'den Aktaran Avolio, a.g.y.

²⁵⁵ Avolio, a.g.y.

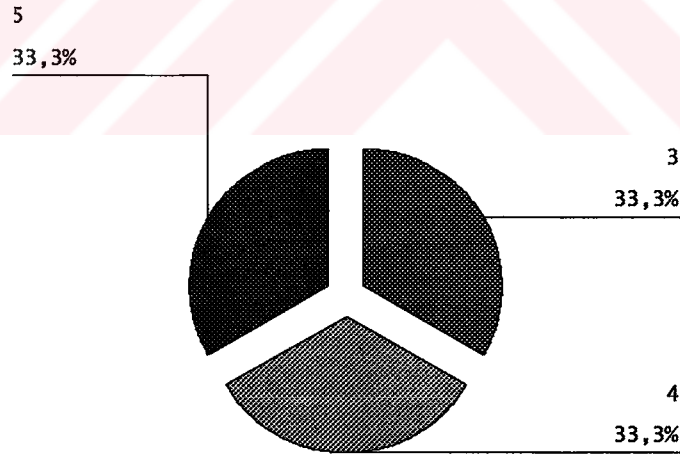
Anket uygulamasının birinci bölümünde yer alan sanal liderliğin temel karakteristikleri değişkenleri sırasıyla d1-d6, anket formundaki ifadeleri ise sırasıyla A1-A6 biçiminde kodlanmıştır. SPSS 10.0 Paket Programıyla gerçekleştirilen veri analizi şöyledir:

- **d1 :*Sanal Liderlik, post-hiyerarşiktir.***

A1 :*Sanal organizasyonlarda liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik kademesinde gerçekleşebilir.*

Tablo III.1. d1-A1 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	4	33,3	33,3	33,3
4	4	33,3	33,3	66,7
5	4	33,3	33,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.1. d1-A1 Frekans ve % Dağılımı

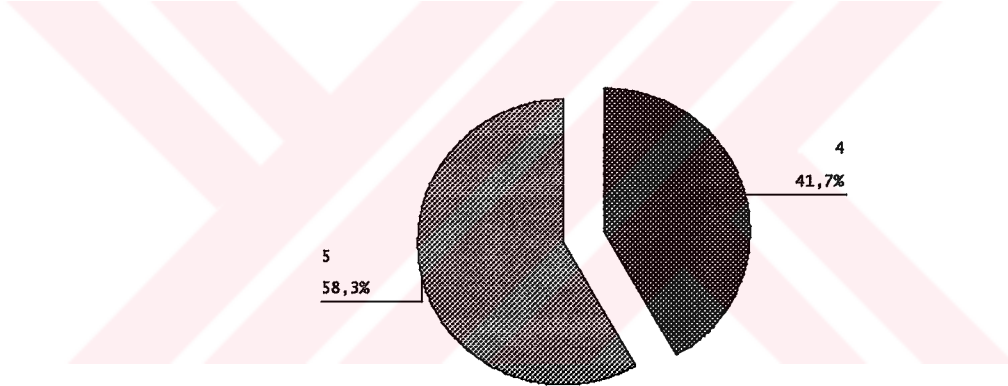
Yukarıda görüldüğü üzere, “*Sanal Liderlik, post-hiyerarşiktir*” değişkenini ifade eden “*Sanal organizasyonlarda liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik kademesinde gerçekleşebilir*” yargısında; %33,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum”, %33,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

- d2 :*Sanal Liderlik, paylaşılabilir.*

A2 :*Sanal organizasyonlarda liderlik; tek bir bireye malolabileceği gibi, yeri ve zamanı geldiğinde, sanal takım üyeleri arasında da paylaşılabilir.*

Tablo III.2. d2-A2 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 4	5	41,7	41,7	41,7
5	7	58,3	58,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.2. d2-A2 Frekans ve % Dağılımı

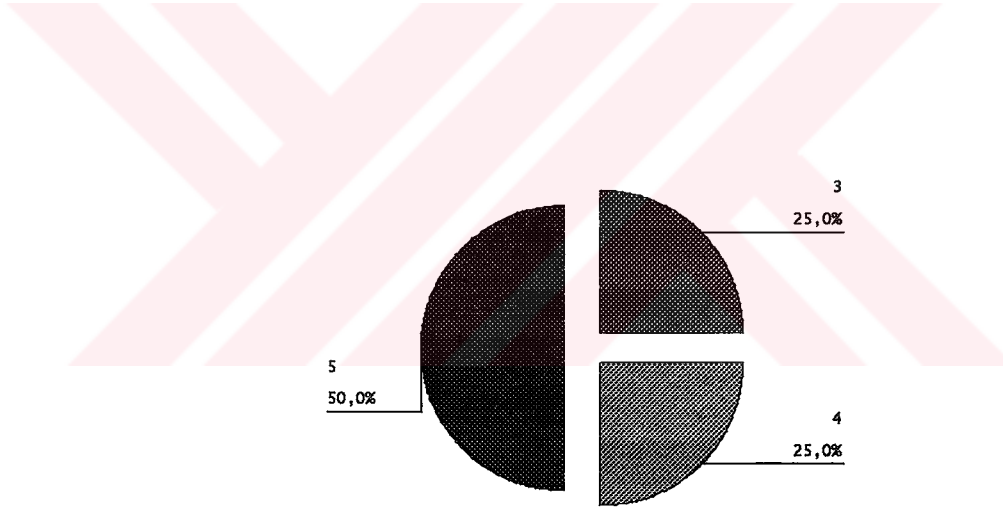
Yukarıda görüldüğü üzere, “*Sanal Liderlik, paylaşılabilir*” değişkenini ifade eden “*Sanal organizasyonlarda liderlik; tek bir bireye malolabileceği gibi, yeri ve zamanı geldiğinde, sanal takım üyeleri arasında da paylaşılabilir*” yargısında; %58,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %41,7 oranında “Katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

- **d3 :Sanal Liderlik, interaktifdir.**

A3 :Sanal organizasyonlarda liderlik; birimler içinde ve birimler arasında, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında doğrusal veya çapraz olarak “tek-ten-teke” veya “tek-ten-çoka” interaktif etkileşimlerden oluşur.

Tablo III.3. d3-A3 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	3	25,0	25,0	25,0
4	3	25,0	25,0	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.3. d3-A3 Frekans ve % Dağılımı

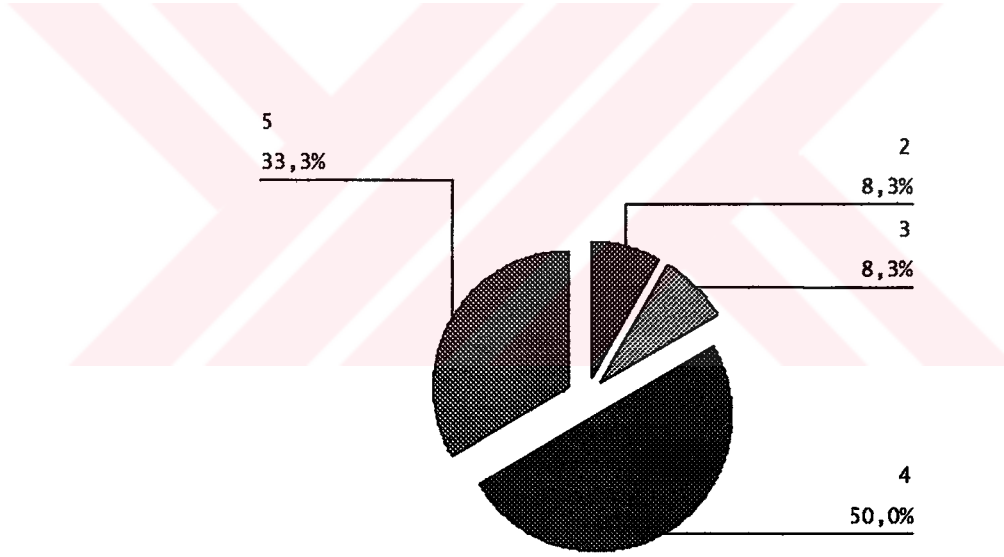
Yukarıda görüldüğü üzere, “*Sanal Liderlik, interaktifdir*” değişkenini ifade eden “*Sanal organizasyonlarda liderlik; birimler içinde ve birimler arasında, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında doğrusal veya çapraz olarak ‘tek-ten-teke’ veya ‘tek-ten-çoka’ interaktif etkileşimlerden oluşur*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %25,0 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

- d4 :*Sanal Liderlik, bulanıktır.*

A4 :*Sanal organizasyonlarda liderlik, büyük bir sosyal organizasyon içinde gömülü duran bir sistem gibidir; interaktif etkileşimlerin “nasıl”ına dair üstü örtülü modeller içerir.*

Tablo III.4. d4-A4 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	1	8,3	8,3	16,7
4	6	50,0	50,0	66,7
5	4	33,3	33,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.4. d4-A4 Frekans ve % Dağılımı

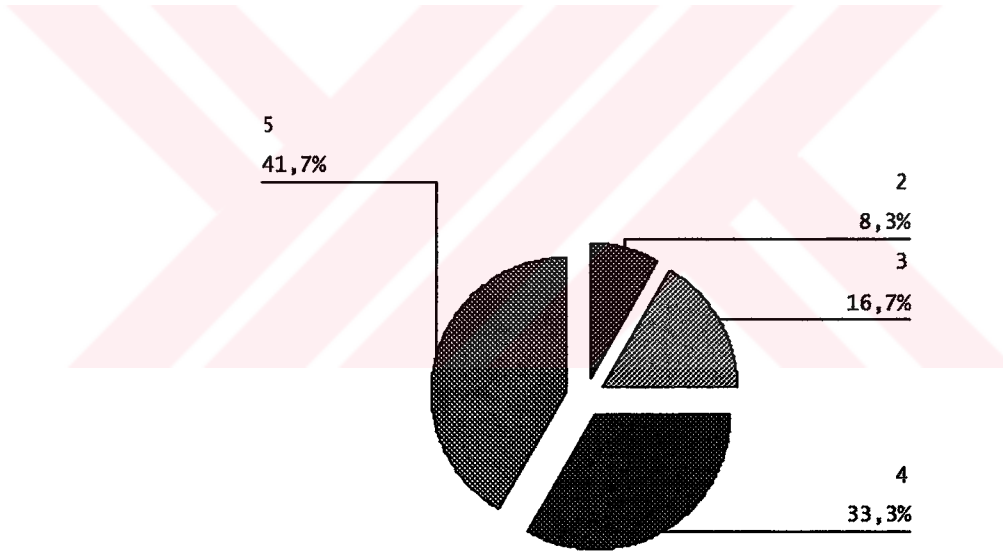
Yukarıda görüldüğü üzere, “*Sanal Liderlik, bulanıktır*” değişkenini ifade eden “*Sanal organizasyonlarda liderlik, büyük bir sosyal organizasyon içinde gömülü duran bir sistem gibidir; interaktif etkileşimlerin ‘nasıl’ına dair üstü örtülü modeller içerir*” yargısında; %33,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %50,0 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir

- d5 :*Sanal Liderlik, sistemdir.*

A5 :*Sanal organizasyonlarda liderlik; etkileşimlerin ve ilişkilerin kalitesini, grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürünü kapsayan bir sistemdir.*

Tablo III.5. d5-A5 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	2	16,7	16,7	25,0
4	4	33,3	33,3	58,3
5	5	41,7	41,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.5. d5-A5 Frekans ve % Dağılımı

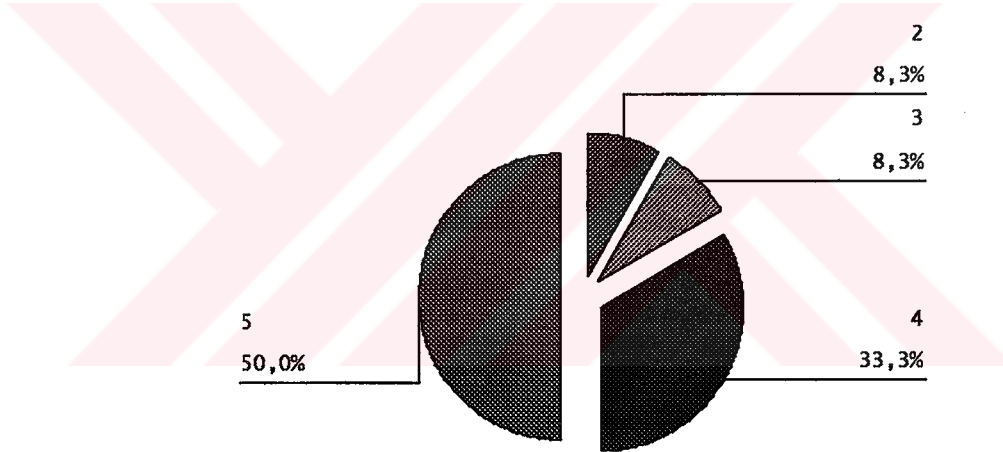
Yukarıda görüldüğü üzere, “*Sanal Liderlik, sistemdir*” değişkenini ifade eden “*Sanal organizasyonlarda liderlik; etkileşimlerin ve ilişkilerin kalitesini, grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürünü kapsayan bir sistemdir*” yargısında; %41,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

- d6 :*Sanal Liderlik, kaynaktır.*

A6 :*Sanal organizasyonlarda liderlik; teknoloji aracılığıyla hareketlere rehberlik eden yapıların kaynağıdır.*

Tablo III.6. d6-A6 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	1	8,3	8,3	16,7
4	4	33,3	33,3	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.6. d6-A6 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, “*Sanal Liderlik, kaynaktır*” değişkenini ifade eden “*Sanal organizasyonlarda liderlik; teknoloji aracılığıyla hareketlere rehberlik eden yapıların kaynağıdır*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

Sanal liderlik konseptinin temel karakteristiklerini ifade eden 6 adet değişkene ait ortalamalar şöyledir:

Tablo III.7. Sanal Liderliğin Temel Karakteristikleri Değişkenleri Ortalamaları

DEĞİŞKEN	ORTALAMA	MEDYAN
d1:Sanal Liderlik, post-hiyerarşiktir. A1:Sanal liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik kademesinde gerçekleşebilir.	4,00	4,00
d2:Sanal Liderlik, paylaşılabilir. A2:Sanal organizasyonlarda liderlik; tek bir bireye malolabileceği gibi, yeri ve zamanı geldiğinde, sanal takım üyeleri arasında da paylaşılabilir.	4,58	5,00
d3:Sanal Liderlik, interaktiftir. A3:Sanal organizasyonlarda liderlik; birimler içinde ve birimler arasında, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında doğrusal veya çapraz olarak “tek-ten-teke” veya “tek-ten-çoka” interaktif etkileşimlerden oluşur.	4,25	4,50
d4:Sanal Liderlik, bulanıktır. A4:Sanal organizasyonlarda liderlik, büyük bir sosyal organizasyon içinde gömülü duran bir sistem gibidir; interaktif etkileşimlerin “nasıl”ına dair üstü örtülü modeller içerir.	4,08	4,00
d5:Sanal Liderlik, sistemdir. A5:Sanal organizasyonlarda liderlik; etkileşimlerin ve ilişkilerin kalitesini, grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürünü kapsayan bir sistemdir.	4,08	4,00
d6:Sanal Liderlik, kaynaktır. A6:Sanal organizasyonlarda liderlik; teknoloji aracılığıyla hareketlere rehberlik eden yapıların kaynağıdır.	4,25	4,50

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, sanal liderliğin temel karakteristiklerini ifade eden değişkenler 4,00-4,58 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen genel bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, “Sanal liderlik; post-hiyerarşiktir, paylaşılabilir, interaktiftir, bulanıktır, sistemdir ve kaynaktır” tanımını, “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir.

3.2.2. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri

Sanal liderliğin temel bileşenleri, üç ayrı boyutta ele alınmaktadır: Kişisel yeterlikler, sosyal yeterlikler ve sanal yeterlikler.

3.2.2.1. Sanal Liderliğin Kişisel Yeterlikleri

Sanal liderliğin kişisel yeterlikleri, öz bilinç ve özyönetimden oluşmaktadır.

3.2.2.1.1. Öz bilinç

Öz bilinç, bir insanın kendini tanıması ve anlamasıdır. Öz bilinç; özgüven, duygusal öz bilinç ve özdeğerlendirmeye oluşur.

- **Özgüven:** Kendini bilmeyen, başkalarını da tanıyamaz. Sanal liderler; kendi değer ve amaçlarının, nerede ve niçin bulduklarının bilincindedirler. Öz yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları, güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar.²⁵⁶ Sanal liderler yalnızca kendi alanlarında değil, pek çok konuda bilgili ve kültürlüdür. Bilgi, karşılaşılan engel karşısında, engeli ortadan kaldırmak için kullanılan minimum gücü ifade eder. Bilgiyi, bireyleri ve olayları değiştirmek için kullanırlar.²⁵⁷ Kendi kapasitelerini, ne zaman yardım isteyeceklerini bilen ve risk hesabı yapabilen sanal liderler; güçlü taraflarıyla oynayarak, zor görevleri rahatlıkla üstlenebilirler.²⁵⁸ Başarılarını büyütmez, başarısızlıklarından ders alırlar. Yapabilecekleri şeylerle, yapamayacaklarını ayırt edemezlerse, başarısızlığa mahkum olacaklarını; kendilerine güvenirlerse, bilgi ve yetenekleri dahilinde her şeyi yapabileceklerini bilirler. Sanal liderlere göre yapmamak, “yapmam” demek, “benliğimden, varlığımdan vazgeçtim; beceriksizliği ve yeteneksizliği kabul ettim” demektir. Tüm riskleri değerlendirdikten sonra, başaracaklarına inanıyorlarsa, sorumluluk almakta tereddüt etmezler. Hatta

²⁵⁶ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 262.

²⁵⁷ Karaman, Abdullah (1999), *Güç Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 56.

²⁵⁸ http://www.geocities.com/enm2000_tr/duygusalzeka.html (19.08.2002)

sorumluluk almayı alışkanlık edinmişlerler.²⁵⁹ Kendilerine olan inançları, bilinmeyene adım atmak için gerekli özgüveni verir sanal liderlere. Bu özgüven sayesinde diğerlerini, başkalarının daha önce hiç gitmediği yerlere gitmeye razı edebilirler.²⁶⁰

- **Duygusal Özbilinç:** Duygusal özbilinç, kişinin iç sinyallerine uyum sağlamasıdır. Sanal liderler sahip oldukları özelliklerin ve duyguların kendilerini, diğer insanları ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Açık sözlü ve içtenlikli davranabilir, vizyonlarından inançla söz edebilirler. Yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve karmaşık bir durumda manzaranın bütününe görerek, en iyi eylem rotasını sezebilirler.²⁶¹ Sanal liderler olacak şeyleri önceden görmeye çalışır, olayları olası gelişmeler çerçevesinde değerlendirirler. Rakiplerin olası hareketlerini önceden sezme yeteneğine sahiptirler. Sorunları ortaya çıkmadan tespit ederek, önlemlerini alırlar. Heyecansız, büyük bir eser yaratılamayacağını bilirler. İnanmadıkları bir işi yapmaz, yaptıkları işe bütün enerjilerini verirler. Yaptıkları işin doğruluğuna inandıklarında, diğerlerinin eleştirilerine aldırmanın sanal liderler; ne istediklerini çok iyi bilir ve bütün engelleri aşarlar. Onlara göre zor ve olanaksız iş yoktur, yeter ki inansınlar.²⁶²
- **Özdeğerlendirme:** Özdeğerlendirme, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ve bunları konuşmaktan çekinmemektir. Sanal liderler, yapıcı eleştirilere kendilerini açarlar ve kendileriyle ilgili mizah duygusuna sahiptirler. Bu nedenle çevreden gelen mesajları bir tehdit olarak algılamaz, geliştirmeleri gereken yönlerini zerafetle öğrenirler.²⁶³ Karşılıklarını dinleme alışkanlıkları vardır. Uyarılara kulak verir, yanlış bir adım attıklarını fark ettiklerinde geri çekilmekten kaçınmaz, hatalarında ısrar etmezler. Gelişmiş espri anlayışları zekâlarını keskinleştirir ve çoğu zaman problemlerin çözümünü kolaylaştırır. Kendilerini

²⁵⁹ Baykal, Adnan Nur (2001), *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, 10. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, No. 200, s. 30, 84, 204.

²⁶⁰ Handy, Charles (2000), *Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları. Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, ss. 39-40.

²⁶¹ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 262.

²⁶² Baykal, *a.g.y.*, s. 124, 218.

²⁶³ http://www.geocities.com/enm2000_tr/duygusalzeka.html

yargıların de, espri yeteneklerini kullanırlar.²⁶⁴ Sanal liderler özdeğerlendirmeye, ne zaman yardım isteyeceklerini ve yeni liderlik güçleri geliştirirken nereye odaklanacaklarını belirleyebilirler.²⁶⁵

3.2.2.1.2. Özyönetim

Özyönetim, bir insanın kendi duygularını ve dürtülerini kontrol altına alabilmesi ve pozitif alanlara kanalize edebilmesidir. Özyönetim; özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite ve pozitif bakış açısıyla gerçekleşir.

- **Özdenetim:** Özdenetim; rahatsız edici duygu ve dürtülere hakim olarak, pozitif alanlara kanalize etmektir. Yüksek stres altında ya da bir kriz döneminde sakin kalabilmek ve açık bir zihinle düşünebilmek ya da zorlu bir durumla karşılaşıldığında bile soğukkanlılığı korumak özdenetim göstergeleridir.²⁶⁶ Stres altında normal koşullardaki performanslarını gösteremeyenler, başarısızlığa mahkumdur. Çünkü stres, iş yaşamının bir parçasıdır. Sanal liderler sevdikleri işi yaptıklarından, dayanıklılıkları artar. Realizmle idealizmi birleştirerek; olaylardan ürkmeyen, olduğu gibi değerlendirirler. Gerçekleri süzerek yararlanmaya çalışır ve önlemler alırlar. Kalıplaşmış düşüncelere şüpheyi bakan sanal liderler, hiçbir şeye körü körüne inanmazlar. İlkelidirler ve ilkelerine uyararak, tutarlı davranışlar sergilerler. Alışkanlıklarını, disiplin altına alırlar.²⁶⁷
- **Saydamlık:** Saydamlık, kişinin duyguları, inançları ve eylemleri konusunda başkalarına karşı gerçekten açık, yani dürüst olmasıdır. Sanal liderler, hata ya da kusurlarını açıkça kabul ederler.²⁶⁸ Oldukları gibi görünür, başkalarını yanıltanını kendini yanıltacağını bilirler. Doğruya “doğru” demekten kaçınmaz, koşullara ve olaylara boyun eğmez, aksine üzerine giderler. Olumsuz yönde de olsa, zamanında cesur kararlar vermesini bilen sanal liderler; zor bir durumla karşılaştıklarında, azimlerinden hiçbir şey kaybetmez, asla teslim olmazlar. Söylediklerini yaptıklarıyla destekler, yapamayacakları şeyi asla söylemez,

²⁶⁴ Baykal, a.g.y., s. 44, 62.

²⁶⁵ Goleman; Boyatzis; McKee, a.g.y., s. 262.

²⁶⁶ a.g.y., s. 263.

²⁶⁷ Baykal, a.g.y., ss. 39, 71, 184.

söylediklerini de yerine getirirler. Mantıklı ve güvenilirlerdir. Çevrelerinde adalet ve güven ortamı yaratırlar. Gösterişe önem vermez, doğallıktan ve içtenlikten ayrılmazlar.²⁶⁹

- **Esneklik:** Esneklik, beklenmedik anda değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Sanal liderler; yeni koşullara uyum sağlamak için esnek davranabilir, hızlı değişime çabuk ayak uydurabilir ve yeni veriler ya da gerçekliklerle karşılaştıklarında kıvrak bir zekâyla düşünebilirler. Uyumludurlar. Odak ya da enerjilerini yitirmeden çok sayıda talebin üstesinden gelebilir ve örgüt yaşamının kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız olmazlar.²⁷⁰ Önyargılarla hareket etmezler. Çok yönlüdürler. Riskleri algılama, fırsatları değerlendirme ve deneyerek öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bir alandaki problemin çözümü için, başka alandaki bilgilerini kullanırlar. Geniş boyutlu düşünerek buldukları çözümler alışlagelmemiş de olsa, uygulamaya koyarlar. İçinde buldukları durumu çabuk kavrayan sanal liderler, çabuk karar verir ve kararlarını enerji ile uygularlar. Karar ve harekette çabukluk, sanal liderliğin özelliğidir. Hızlı düşünür, hızlı ve kesin karar verir, hızlı hareket ederler.²⁷¹
- **Self-motivasyon:** Self-motivasyon, yükümlenme istemidir. Sorumluluk, insan olmanın en genel ve en kesin yükümlemesidir. Güdümlülük değildir, yükümlülüktür. Çünkü sorumlu davranış, istemli davranıştır; dış erkin belirleyiciliğini gerektirmez. Bu nedenle yükümlenme istemi, tam tamına özgür seçişe dayanan bir istemdir. Özgürlük, sorumluluğun temel koşuludur.²⁷² Sanal liderler, sorumluluk sahibidir. Motivasyon kaynakları, başarıya dürtüsüdür. Bu güçlü dürtü ile standartlarını yükselterek, hem kendilerinde hem de çevrelerinde sürekli olarak performans artışı sağlarlar. Pragmatiktirler, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflerinin değerli ama ulaşılabilir olması için risk hesabı yapabilirler. Sürekli olarak daha iyi iş çıkarmanın yollarını öğrenir ve öğretirler.²⁷³ Kendilerini başkalarının sınırlarıyla sınırlamayan sanal liderlerin

²⁶⁸ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 263.

²⁶⁹ Baykal, *a.g.y.*, s. 3, 33, 80, 168.

²⁷⁰ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 263.

²⁷¹ Baykal, *a.g.y.*, s. 56, 132.

²⁷² Timuçin, Afşar (2002), *Özgür Prometheus*, 2. b., İstanbul: Bulut Yayınları, s. 47.

²⁷³ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 263.

başarıları, ancak yetenekleri ve vizyonlarıyla sınırlanabilir. Zoru zorlar; heyecanlı hedeflerin, iddialı problemlerin üzerine giderler. Yaptıkları işlerde ilk olmaktan çekinmezler.²⁷⁴ Kolay hedeflere ilgi duymaz, yaratıcı fırsatlar arar, skora ulaşmaktan haz duyarlar. Öğrenmek için sonsuz enerjiye sahiptirler.²⁷⁵

- **Proaktivite:** Proaktivite, seçme özgürlüğünü kullanmaktır. Seçen ve tasarlayan varlık olarak insan kendi kendini kurma, kendi kendini oluşturma hakkına ya da gücüne sahiptir. İnsan kendini kurar, dağıtır, yeniden kurar. Yazgıyı yenmek, kendini yaratmaktır. Ancak yazgıyı yenecek gücü olmayan kişiler yazgıdan yakınırlar.²⁷⁶ Sanal liderler, istenen sonucu verme yeteneklerine –kendi yazgılarına hükmetmek için gereken şeylere- sahip olduklarını hissederler. Girişimcidirler. Beklemek yerine, fırsatları yakalar ya da yaratırlar. Geleceğe yönelik daha iyi olasılıklar yaratabilmek için, gerektiğinde kırtasiyeciliği delip geçmekte, hatta kuralları esnetmekte duraksamazlar.²⁷⁷ Emrivakiye izin vermez, söylenen her şeyi gerçeğin süzgecinden geçirirler.²⁷⁸ Çünkü gerçeği arama, olguların kavranmasını ve hataların fark edilerek düzeltilmesini sağlar. Bu nedenle eleştirel bakış; doğurgan, yapıcı, verimli ve yaratıcıdır.²⁷⁹ Sürekli bir arayış içinde, eleştirel, kuşkucu ve muhalif olan sanal liderler; kendi doğrularının da yanlışlanabilir olduğuna inanırlar. Özgürlük ve bağımsızlıklarını yok etmeye yönelik çevresel dogmatik koşullara karşı militanca mücadele verirken, yalnız bırakılmaktan çekinmezler. Gerektiğinde herkesi, hatta bütün bir dünyayı karşılarına almaktan ürkmeyen sanal liderler için özgürlük ve bağımsızlık, yaşamsal bir öneme sahiptir.²⁸⁰
- **Pozitif Bakış Açısı:** Pozitif bakış açısı, “bardağın yarısı dolu” görüşüdür. Sanal liderler, beklenmedik durumlarda ortaya çıkan problemleri fırsat olarak görür ve hemen değerlendirirler. En uygun zaman ve ortamı yakaladıklarında, eldeki

²⁷⁴ Baykal, a.g.y., s. 88, 98, 152, 202.

²⁷⁵ http://www.geocities.com/enm2000_tr/duygusalzeka.html

²⁷⁶ Timuçin, *Özgür...*, s. 30.

²⁷⁷ Goleman; Boyatzis; McKee, a.g.y., s. 263.

²⁷⁸ Baykal, a.g.y., s. 51.

²⁷⁹ Çalışkan, Abdullah (1999), *Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entelektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi ve Arçelik A.Ş.'ne İlişkin Stratejik Uygulama Yönergesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s. 50.

bilginin eksikliğine bakmadan, kararlarını uygularlar.²⁸¹ Büyük yenilgilerde dahi tehditten çok fırsat görürler. Başkalarına olumlu gözle bakan sanal liderler, herkesten yapabileceklerinin en iyisini beklerler.²⁸² Uyuşukluğu ve durağanlığı ortadan kaldırıp, enerji yaratmayı hedeflerler. Optimist, canlı, umutlu ve inançlıdır. Pozitif enerji, onları saran bir enerji alanı gibidir. Bu alanla, negatif enerji alanlarını doldurabilmekte veya değiştirebilmektedirler. Aynı zamanda, daha küçük pozitif enerji alanlarını kendilerine çeker ve büyütürler. Sanal liderler, kendi enerjilerinin etkisini, bu enerjiyi nasıl yayacaklarını ve yönlendireceklerini iyi bilirler.²⁸³

Sanal liderliğin temel bileşenleri kapsamındaki kişisel yeterlikler (özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme, özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı); anket uygulamasının ikinci bölümünde yer almaktadır ve sırasıyla D1-D9, anket formundaki ifadeleri ise sırasıyla B1-B9 biçiminde kodlanmıştır. SPSS 10.0 Paket Programıyla gerçekleştirilen veri analizi şöyledir:

²⁸⁰ Alan, *a.g.y.*, s. 74.

²⁸¹ Baykal, *a.g.y.*, s. 109.

²⁸² Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 264.

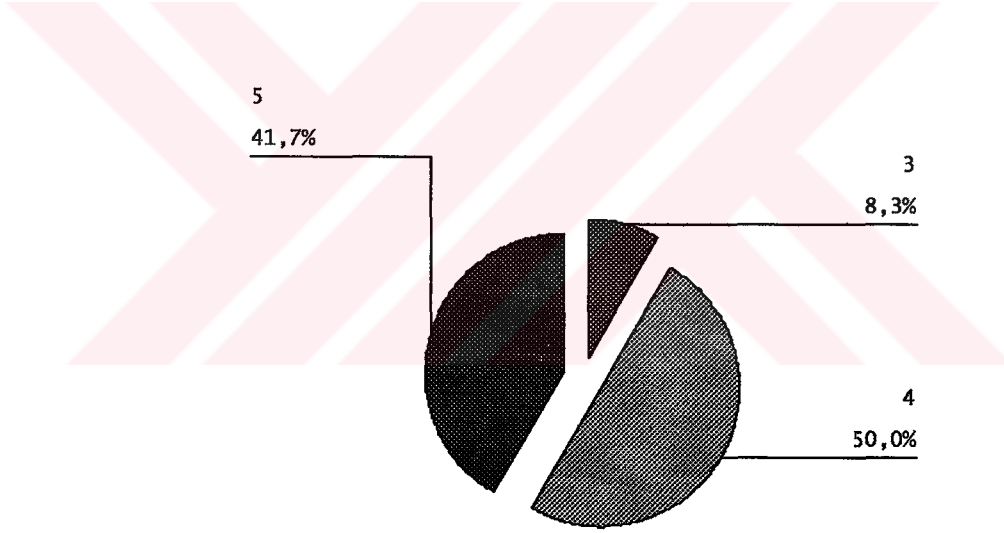
²⁸³ Çalışkan, *a.g.y.*, s. 66.

▪ **D1 :Özgüven**

B1 :Kendi yeteneklerimin ve hedeflerimin farkındayım.

Tablo III.8. D1-B1 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	1	8,3	8,3	8,3
4	6	50,0	50,0	58,3
5	5	41,7	41,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.7. D1-B1 Frekans ve % Dağılımı

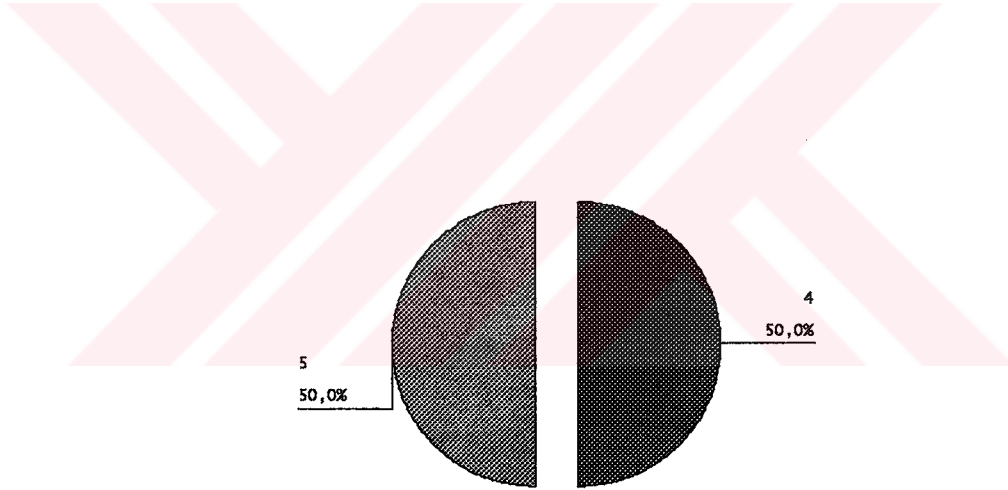
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*özgüven*” değişkenini ifade eden “*Kendi yeteneklerimin ve hedeflerimin farkındayım*” yargısında; %41,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %50,0 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D2 :Duygusal özbilinç**

B2 :Duygularımın kendimi, diğer insanları ve performansımı nasıl etkilediğini bilirim.

Tablo III.9. D2-B2 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 4	6	50,0	50,0	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.8. D2-B2 Frekans ve % Dağılımı

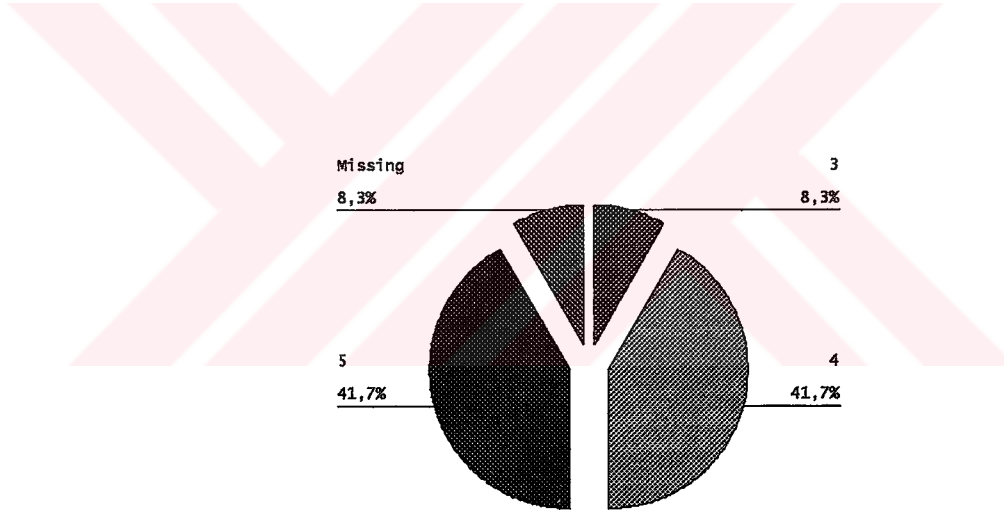
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*duygusal özbilinç*” değişkenini ifade eden “*Duygularımın kendimi, diğer insanları ve performansımı nasıl etkilediğini bilirim*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %50,0 oranında “Katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D3 :Özdeğerlendirme**

B3 :Güçlü yönlerimi, zayıf yönlerimi ve sınırlarımı bilirim.

Tablo III.10. D3-B3 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	1	8,3	9,1	9,1
4	5	41,7	45,5	54,5
5	5	41,7	45,5	100,0
Toplam	11	91,7	100,0	
Cevaplanmayan	1	8,3		
Genel Toplam	12	100,0		



Şekil III.9. D3-B3 Frekans ve % Dağılımı

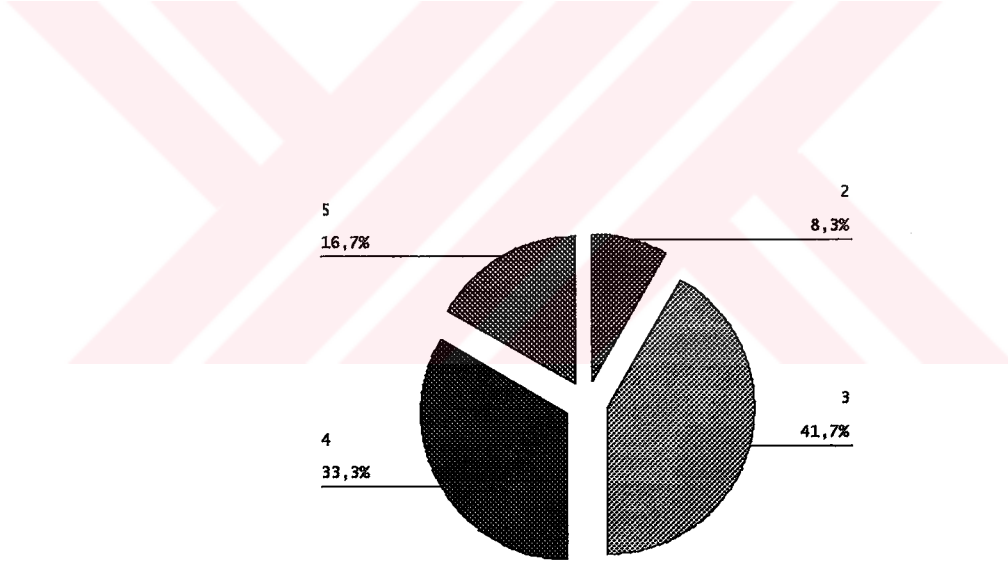
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “özdeğerlendirme” değişkenini ifade eden “Güçlü yönlerimi, zayıf yönlerimi ve sınırlarımı bilirim” yargısında; %41,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %41,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiş ve %8,3 oranında yanıt verilmemiştir.

▪ **D4 :Özdenetim**

B4 :Rahatsız edici dürtülerimi kontrol altına alıp, pozitif alanlara kanalize edebilirim.

Tablo III.11. D4-B4 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	5	41,7	41,7	50,0
4	4	33,3	33,3	83,3
5	2	16,7	16,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.10. D4-B4 Frekans ve % Dağılımı

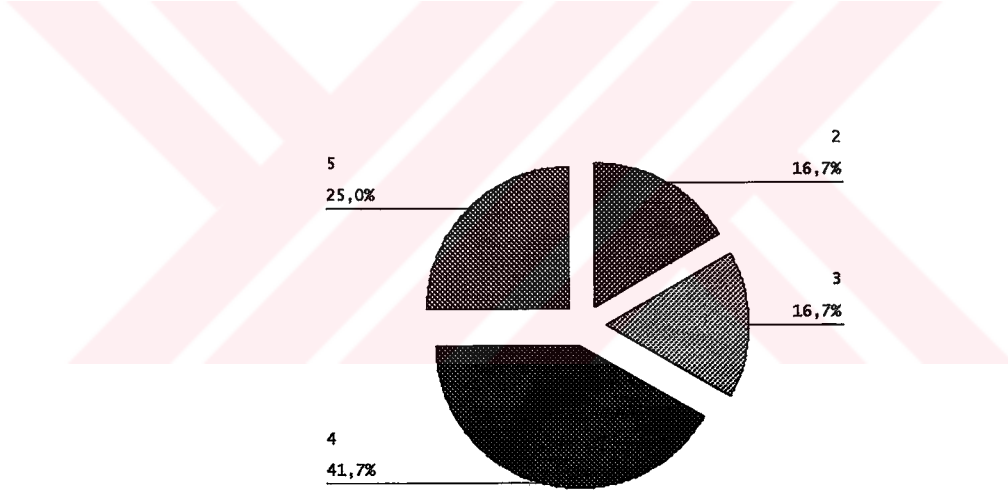
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “özdenetim” değişkenini ifade eden “Rahatsız edici dürtülerimi kontrol altına alıp, pozitif alanlara kanalize edebilirim” yargısında; %16,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum”, %41,7 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ D5 :*Saydamlık*

B5 :*Duygularım, düşüncelerim ve inançlarım konusunda başkalarına açığım*dır.

Tablo III.12. D5-B5 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	2	16,7	16,7	16,7
3	2	16,7	16,7	33,3
4	5	41,7	41,7	75,0
5	3	25,0	25,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.11. D5-B5 Frekans ve % Dağılımı

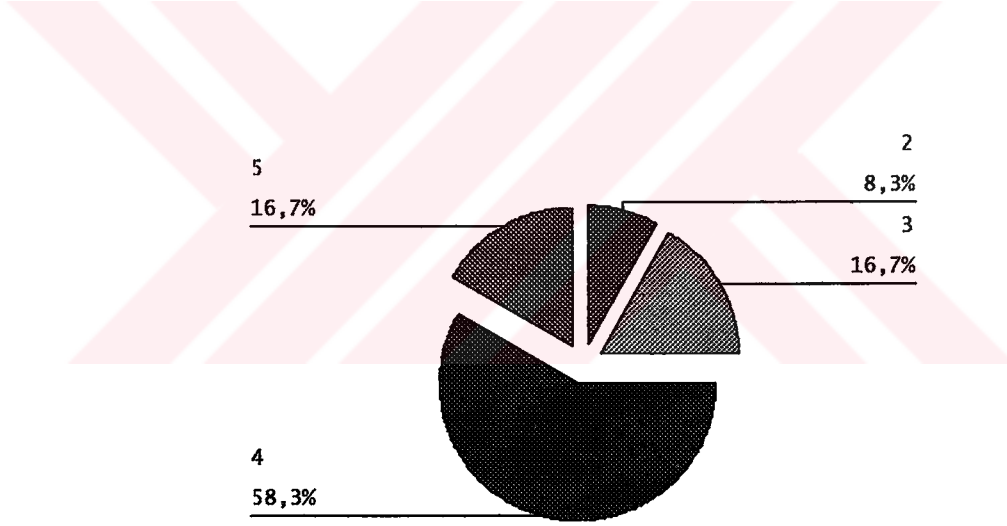
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “saydamlık” değişkenini ifade eden “*Duygularım, düşüncelerim ve inançlarım konusunda başkalarına açığım*dır” yargısında; %25,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %41,7 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %16,7 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D6 :Esneklik**

B6 :Beklenmedik anlarda değişen durumlara hemen uyum sağlayabilirim.

Tablo III.13. D6-B6 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	2	16,7	16,7	25,0
4	7	58,3	58,3	83,3
5	2	16,7	16,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.12. D6-B6 Frekans ve % Dağılımı

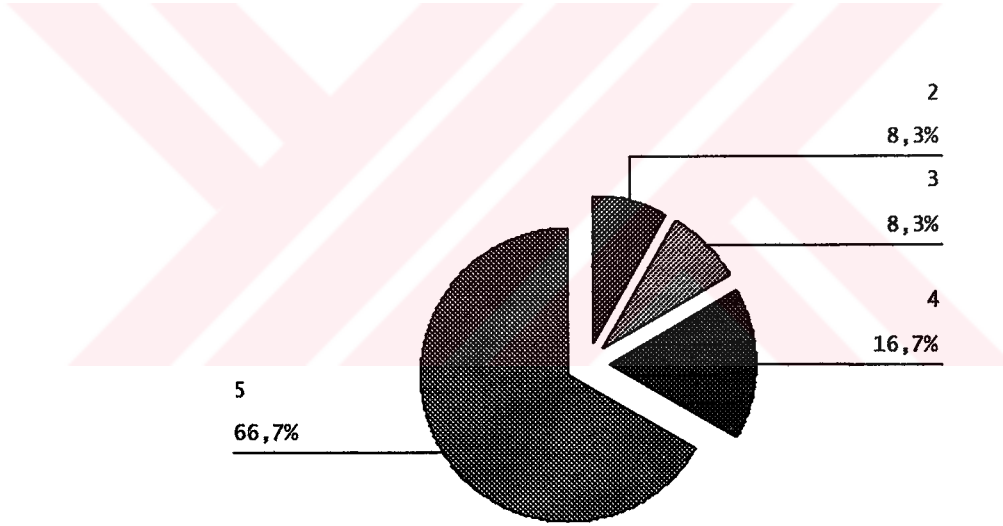
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*esneklik*” değişkenini ifade eden “*Beklenmedik anlarda değişen durumlara hemen uyum sağlayabilirim*” yargısında; %16,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %58,3 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D7 :Self-motivasyon**

B7 :Performansımı sürekli artırmak ister, kolay hedeflere ilgi duymam.

Tablo III.14. D7-B7 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	1	8,3	8,3	16,7
4	2	16,7	16,7	33,3
5	8	66,7	66,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.13. D7-B7 Frekans ve % Dağılımı

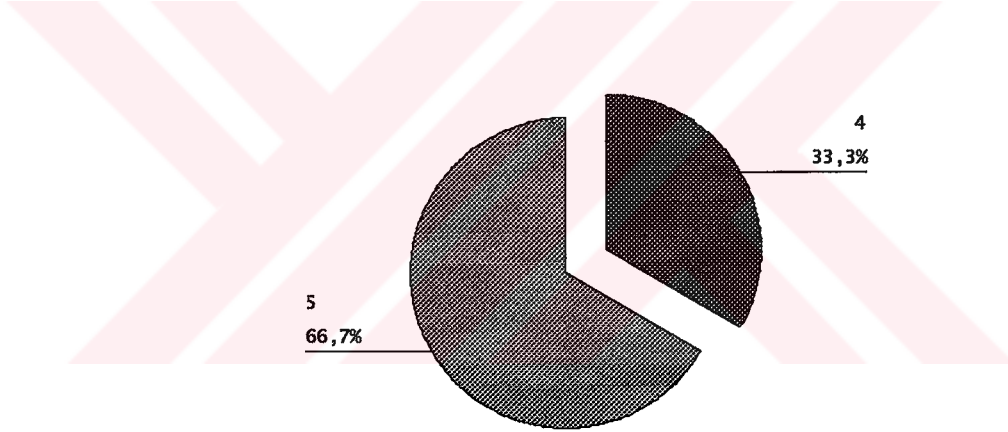
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*self-motivasyon*” değişkenini ifade eden “*Performansımı sürekli artırmak ister, kolay hedeflere ilgi duymam*” yargısında; %66,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D8 :Proaktivite**

B8 :Engellere boyun eğmem, aşmak için fırsatlar yaratırım.

Tablo III.15. D8-B8 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 4	4	33,3	33,3	33,3
5	8	66,7	66,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.14. D8-B8 Frekans ve % Dağılımı

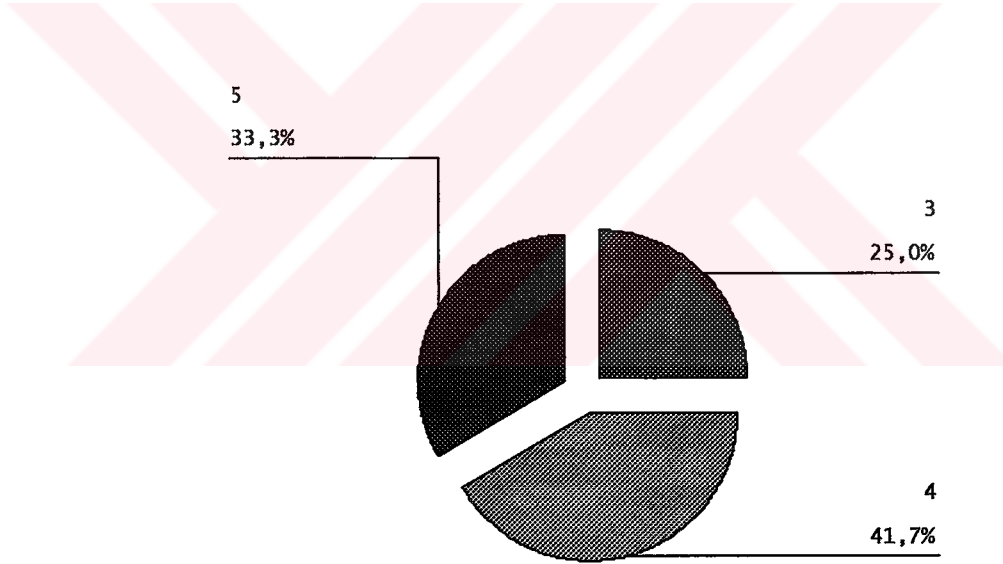
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*proaktivite*” değişkenini ifade eden “*Engellere boyun eğmem, aşmak için fırsatlar yaratırım*” yargısında; %66,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

- **D9 :Pozitif bakış açısı**

B9 :Problemleri bile fırsat olarak görür ve hemen değerlendiririm.

Tablo III.16. D9-B9 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	3	25,0	25,0	25,0
4	5	41,7	41,7	66,7
5	4	33,3	33,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.15. D9-B9 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki **“pozitif bakış açısı”** değişkenini ifade eden **“Problemleri bile fırsat olarak görür ve hemen değerlendiririm”** yargısında; %33,3 oranında **“Kesinlikle katılıyorum”**, %41,7 oranında **“Katılıyorum”**, %25,0 oranında **“Kararsızım”** sonuçları elde edilmiştir.

Sanal liderliğin temel bileşenleri kapsamındaki kişisel yeterlikler (özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme, özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı); anket uygulamasının üçüncü bölümünde kontrol değişkenleri olarak duygusal zekâ formatında ifade edilmiş ve dağınık yerleştirilmiştir. Değerlendirme sürecinde dağınık sıralama, ikinci bölümle birebir eşlenerek sırasıyla D1-D9, anket formundaki ifadeleri ise sırasıyla C1-C9 biçiminde kodlanmıştır. SPSS 10.0 Paket Programıyla gerçekleştirilen veri analizi şöyledir:

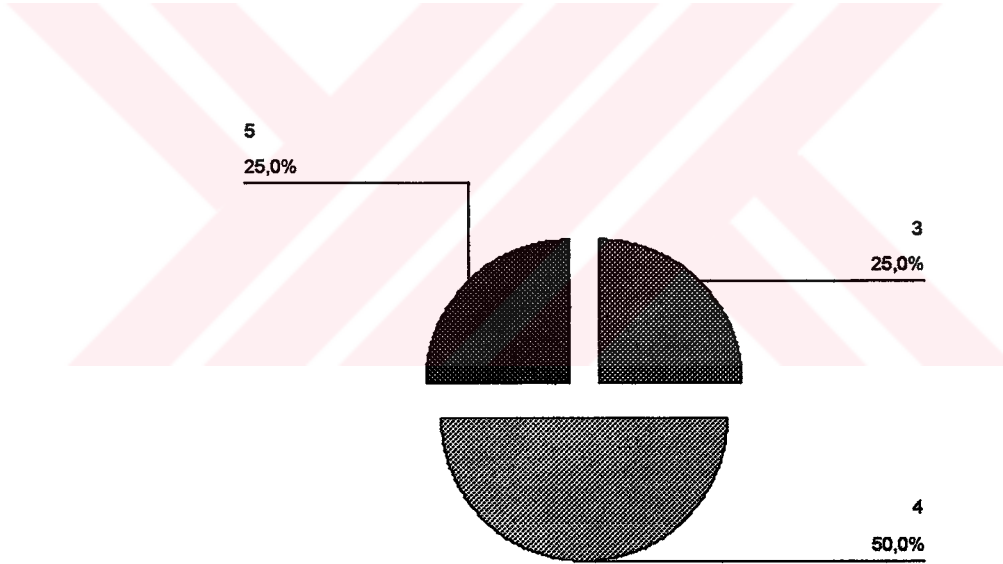


▪ **D1 :Özgüven**

C1 :Neleri, nasıl aşabileceğimi biliyorum.

Tablo III.17. D1-C1 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	3	25,0	25,0	25,0
4	6	50,0	50,0	75,0
5	3	25,0	25,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.16. D1-C1 Frekans ve % Dağılımı

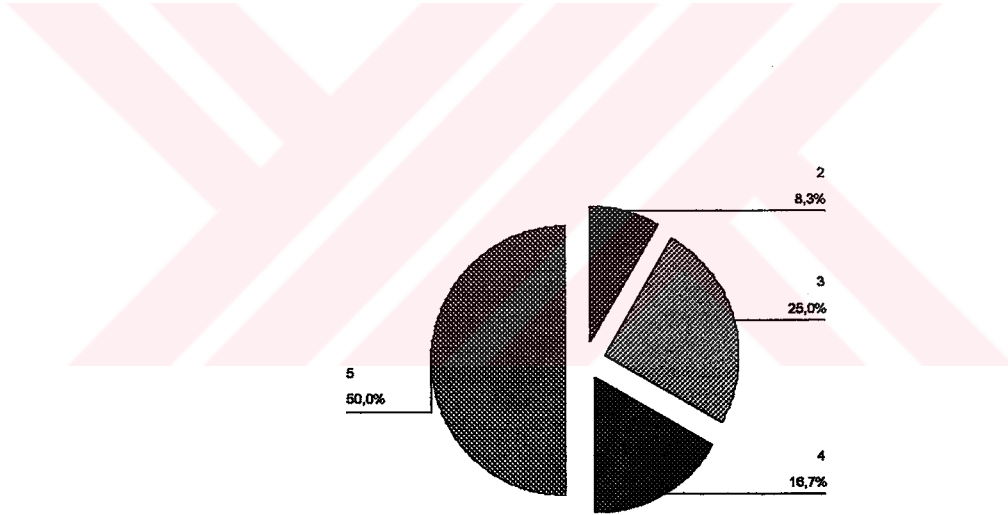
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*özgüven*” değişkenini ifade eden “*Neleri, nasıl aşabileceğimi biliyorum*” yargısında; %25,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %50,0 oranında “Katılıyorum”, %25,0 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D2 :Duygusal özbilinç**

C2 :Nefesimin beni ve insanları serinletip serinletmediğini anlayabilirim.

Tablo III.18. D2-C2 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	3	25,0	25,0	33,3
4	2	16,7	16,7	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.17. D2-C2 Frekans ve % Dağılımı

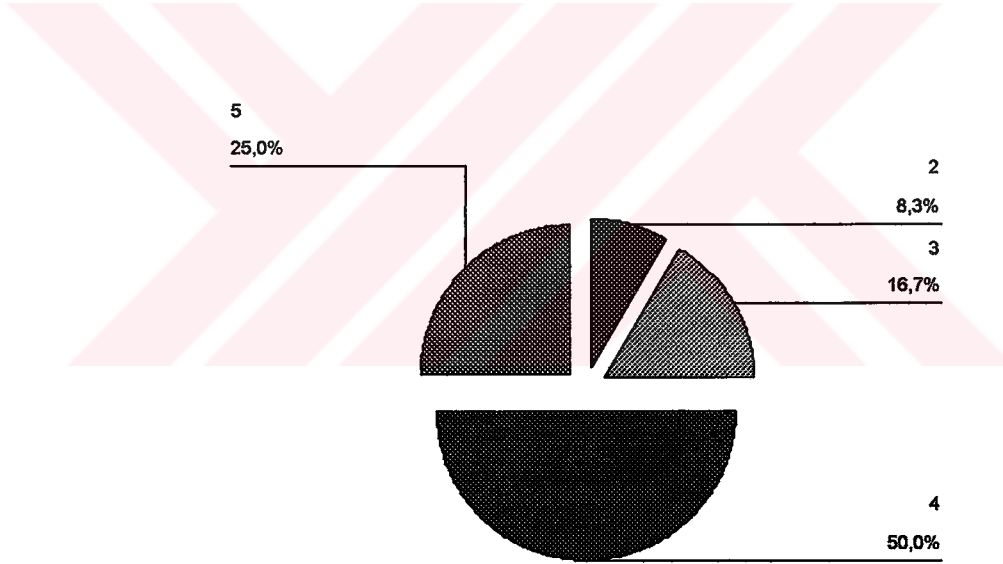
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*duygusal özbilinç*” değişkenini ifade eden “*Nefesimin beni ve insanları serinletip serinletmediğini anlayabilirim*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %25,0 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D3 :Özdeğerlendirme**

C3 :Özgürlüğümün yara alıp almayacağını ve yaralayıp yaralamayacağını sezebilirim.

Tablo III.19. D3-C3 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	2	16,7	16,7	25,0
4	6	50,0	50,0	75,0
5	3	25,0	25,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.18. D3-C3 Frekans ve % Dağılımı

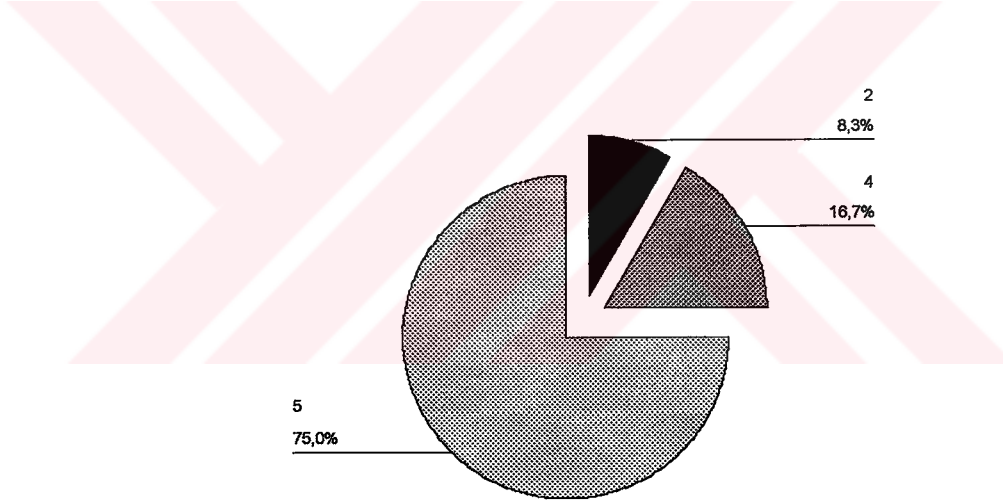
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “özdeğerlendirme” değişkenini ifade eden “Özgürlüğümün yara alıp almayacağını ve yaralayıp yaralamayacağını sezebilirim” yargısında; %25,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %50,0 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D4 :Özdenetim**

C4 :En düzensiz akan nehir bile, bir değirmi döndüreceğ şekilde akıtılabilir.

Tablo III.20. D4-C4 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
4	2	16,7	16,7	25,0
5	9	75,0	75,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.19. D4-C4 Frekans ve % Dağılımı

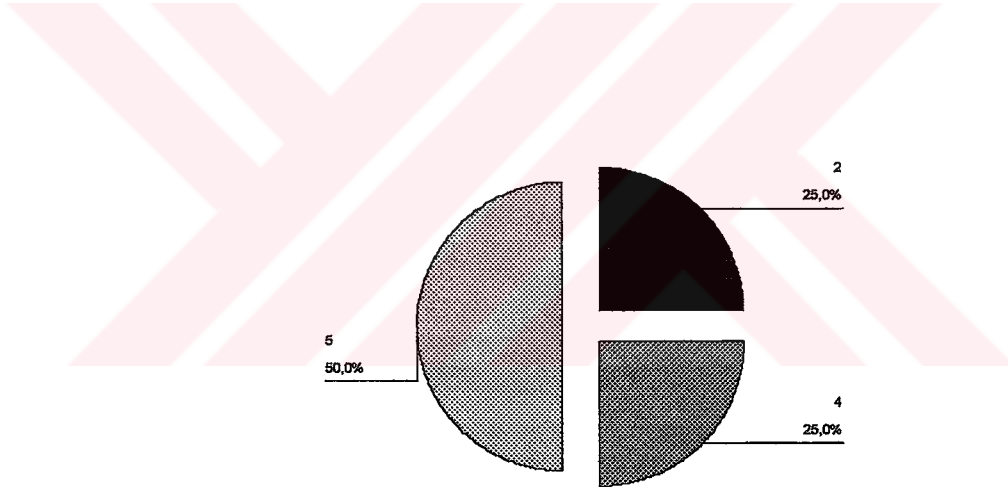
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “özdenetim” değişkenini ifade eden “En düzensiz akan nehir bile, bir değirmi döndüreceğ şekilde akıtılabilir” yargısında; %75,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D5 :Saydamlık**

C5 :İnsan ruhu, bazen, duvarları camdan bir şato gibi olabilmelidir. Belki güçlü, heybetli, etkileyici ama okunabilir.

Tablo III.21. D5-C5 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	3	25,0	25,0	25,0
4	3	25,0	25,0	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.20. D5-C5 Frekans ve % Dağılımı

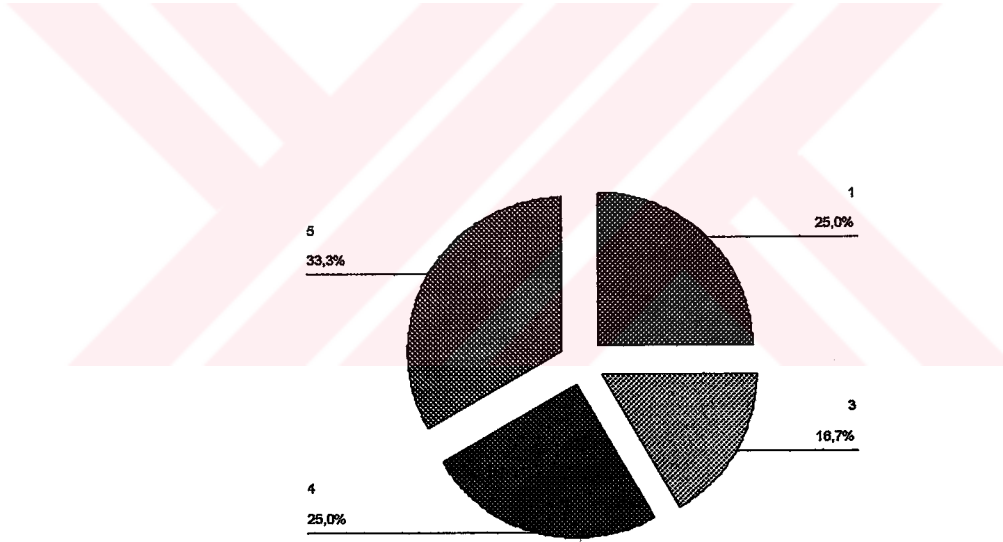
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “saydamlık” değişkenini ifade eden “İnsan ruhu, bazen, duvarları camdan bir şato gibi olabilmelidir. Belki güçlü, heybetli, etkileyici ama okunabilir” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D6 :Esnelik**

C6 :Bukalemunlar sadece derilerinin rengini değiştirerek, bazen hayatlarını kurtarabilirler.

Tablo III.22. D6-C6 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 1	3	25,0	25,0	25,0
3	2	16,7	16,7	41,7
4	3	25,0	25,0	66,7
5	4	33,3	33,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.21. D6-C6 Frekans ve % Dağılımı

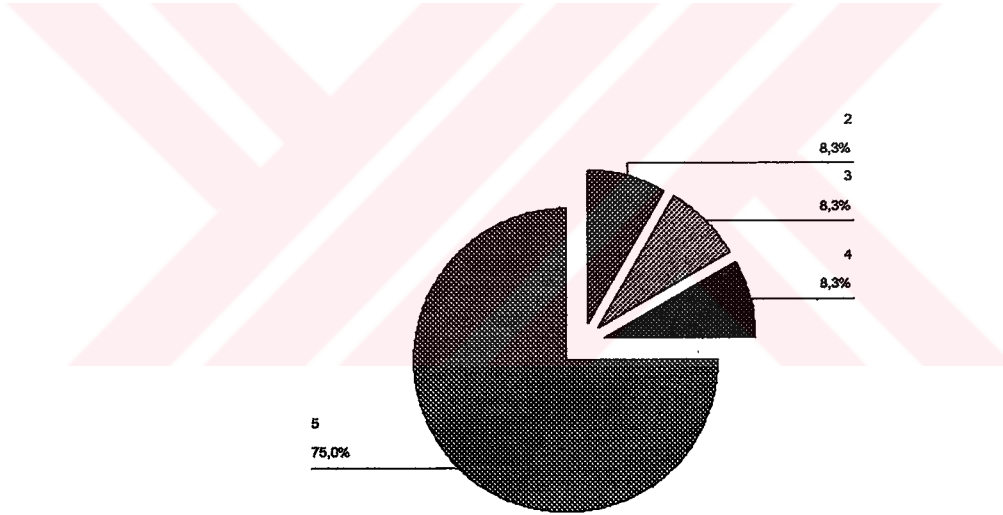
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*esneklik*” değişkenini ifade eden “*Bukalemunlar sadece derilerinin rengini değiştirerek, bazen hayatlarını kurtarabilirler*” yargısında; %33,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %25,0 oranında “Kesinlikle katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ D7 :*Self-motivasyon*

C7 :*Dağın gölgesi, güneşin yakıcılığında teninizi korur ama zirvedeki kara dokunmak istemeyecek parmak ucu olabileceğini sanmıyorum.*

Tablo III.23. D7-C7 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	1	8,3	8,3	16,7
4	1	8,3	8,3	25,0
5	9	75,0	75,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.22. D7-C7 Frekans ve % Dağılımı

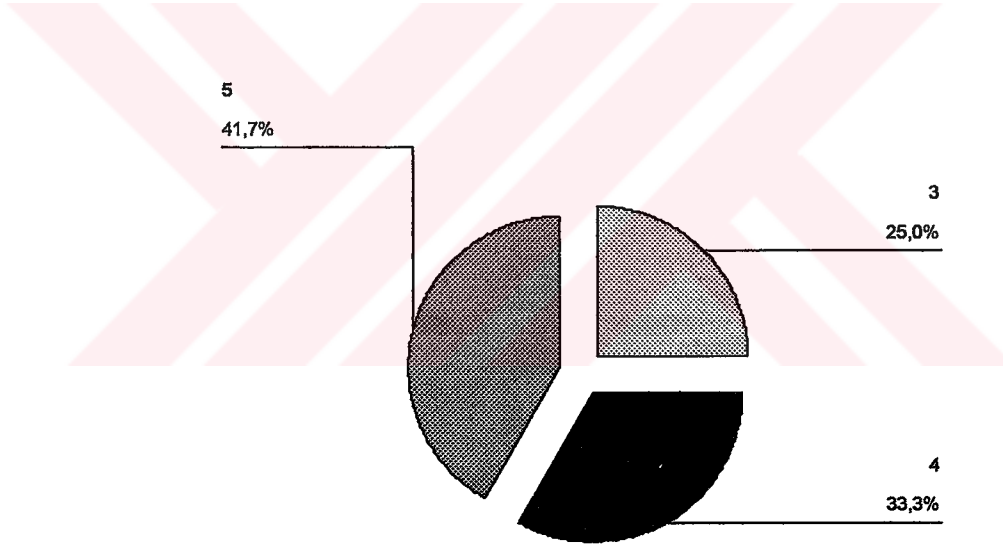
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*self-motivasyon*” değişkenini ifade eden “*Dağın gölgesi, güneşin yakıcılığında teninizi korur ama zirvedeki kara dokunmak istemeyecek parmak ucu olabileceğini sanmıyorum*” yargısında; %75,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %8,3 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D8 :Proaktivite**

C8 :Olumsuzlukları fırsat olarak değerlendirmeseydim, hayat bu kadar keyifli olmazdı.

Tablo III.24. D8-C8 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	3	25,0	25,0	25,0
4	4	33,3	33,3	58,3
5	5	41,7	41,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.23. D8-C8 Frekans ve % Dağılımı

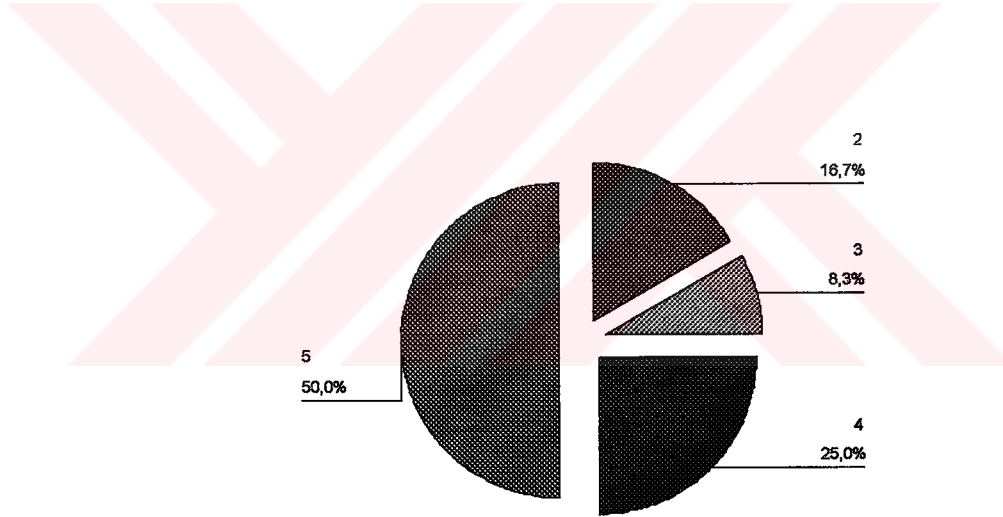
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki “*proaktivite*” değişkenini ifade eden “*Olumsuzlukları fırsat olarak değerlendirmeseydim, hayat bu kadar keyifli olmazdı*” yargısında; %41,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum”, %25,0 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D9 :Pozitif bakış açısı**

C9 :Bir şey “var”sa (oluşmuşsa), bir fonksiyonu da var demektir. Fonksiyonun sonucumu > 0 yapmak, her zaman çok eğlenceli olsa gerek.

Tablo III.25. D9-C9 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	2	16,7	16,7	16,7
3	1	8,3	8,3	25,0
4	3	25,0	25,0	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.24. D9-C9 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin kişisel yeterlikleri kapsamındaki **“pozitif bakış açısı”** değişkenini ifade eden **“Bir şey ‘var’sa (oluşmuşsa), bir fonksiyonu da var demektir. Fonksiyonun sonucumu > 0 yapmak, her zaman çok eğlenceli olsa gerek”** yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %16,7 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

3.2.2.2. Sanal Liderliğin Sosyal Yeterlikleri

Sanal liderliğin sosyal yeterlikleri, sosyal bilinç ve ilişki yönetiminden oluşmaktadır.

3.2.2.2.1. Sosyal Bilinç

Özbilincin sonucu olan sosyal bilinç, insanları tanımak ve anlamaktır. Sosyal bilinç; empati, örgütsel bilinç ve duyarlılıkla oluşur.

- **Empati:** Empati; bir kişinin ya da grubun hissedilen ama dile getirilmeyen duygularını sezebilme ve anlayabilme yeteneğidir. Sanal liderlerin malzemesi, insandır. İnsan karakterini ve davranışlarını çok iyi tanır, çevrelerini iyi gözlemler.²⁸⁴ Çok çeşitli duygusal sinyallere kulak verebildiklerinden, diğerlerinin bakış açılarını kavrayabilirler.²⁸⁵ Empatisi gelişmiş sanal liderler geçmiş farklı olan ya da başka bir kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilir, karar süreçlerinde insanların duygu ve düşüncelerini dikkate alabilir, takım çalışmalarında görüş birliği oluşturmada zorlanmazlar.²⁸⁶ Korkutulan insanlara güvence verir, kararsız insanlara seçme kolaylığı sağlar, tereddüt olan yerde hareket oluşturur, zayıflık olan yere güç katar, bilgi eksikliğine uzmanlık yardımı verir, korkaklığın olduğu yerde cesaret sergiler, inançsızlık olan yere iyimserlik götürür, geleceğin daha iyi olacağını telkin ederler.²⁸⁷ Ayrıca olumsuz duygulardan, ihtiraslardan, sıfatlardan, düşmanlıklardan ve sloganlardan kolayca etkilenip, kandırılmazlar. Negatif yönelimler bu sayede zayıflar ve zamanla yok olur.²⁸⁸
- **Örgütsel Bilinç:** Sosyal bilinç insanları birbirine bağlarken, en yüksek düzeyde nesnellik ve dolayısıyla evrensellik niteliği kazandırır. Örgütlerin ortak bilincinde bilinçler çakışmasa da, buluşur. Çalışanlar, onunla ya da ondan ötürü

²⁸⁴ Baykal, *a.g.y.*, s. 115.

²⁸⁵ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 264.

²⁸⁶ http://www.geocities.com/enm2000_tr/duygusalzeka.html

²⁸⁷ Bardwick, Judith M. (2000), Barış Dönemi Yönetim ve Savaş Dönemi Liderlik, *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, ss. 190-191.

²⁸⁸ Bono, Edward de (1998), *Olumlu Devrimin El Kitabı*, Çev. Nurhayat Öründü, İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 117.

biraradadırlar. İletişimi olası kılan güçtür, ortak bilinç.²⁸⁹ İç politikanın ve oyun oynamanın egemenliğine meydan okuma, ortak bir görüşün inşasıyla başlar. Ortak görüş ise yalnızca iyi niyetler değil, yetenekler üzerinde temellendirilir.²⁹⁰ Geniş bilgi çevrimlerine sahip olan sanal liderler, yapı ile misyon arasında uyum yaratırlar. Politik açıdan uyanık davranabilir, can alıcı toplumsal ağları görebilir ve kilit iktidar ilişkilerini okuyabilirler. Sanal liderler, örgütte işlerliği olan siyasal güçler kadar, yol gösteren değerleri ve oradaki insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları da anlayabilirler.²⁹¹ Politika ve çekişmelerin azalması, verimliliğin artması için güven ortamı oluşturarak, bağlılık yaratmayı bilirler. Karşılarındaki insanlarla duygusal ve sezgisel yönden bağlantı kurabildikleri için, bir karar aldıklarında, o kararın diğerleri için ne anlama geldiğini bilmektedirler.²⁹²

- **Duyarlılık:** Duyarlılık, sosyal sorumluluktur. Duyarlılık; zamanın, olayların, kişisel tutkuların, bencilliğin üstüne çıkabilmek; toplumun o günü ve geleceği ile bütünleşebilmek; toplumun eğilimlerini, problemlerini, gereksinimlerini, gelişme yönünü tüm genişliği ile kendi içinde duyabilmek ve kavrayabilmektir.²⁹³ Sanal liderler, dünya vatandaşı olarak, global ölçekte tüm sorunlara duyarlı ve kendini sorumlu kılmış, duyarlı eylem insanıdır. Değerlere göre hareket ederler, performans yönelimlidirler. Neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu, sorumluluklarını yerine getirirken hatırda tutarlar; doğru şeylerin yapılmasını sağlarlar.²⁹⁴ Duyarlılığı yüksek olan sanal liderler, sanal ortamda temasa geçtikleri insanlarla ilişkilerinde bu evrenselliği yansıtan bir duygusal iklim yaratırlar.

²⁸⁹ Timuçin, *Özgür...*, s. 30.

²⁹⁰ Senge, Peter M. (1998), *Beşinci Disiplin*, 5. b., Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: YKY, s. 299, 302.

²⁹¹ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 264.

²⁹² Alan, *a.g.y.*, s. 73.

²⁹³ Öztekin, Ayşe (1996), Yönetim ve Liderlik, *Bilgi Bilim ve Kültür Dergisi*, S. 1, s. 192.

²⁹⁴ Pollard, William C. (2000), Hizmet Eden Lider, *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, s. 316.

3.2.2.2.2. İlişki Yönetimi

İlişki yönetimi; insanların duygularını, düşüncelerini ve dürtülerini okuyarak, pozitif alanlara kanalize etme sürecidir. İlişki yönetimi; esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliğiyle gerçekleşir.

- **Esinleme:** Esinleme; heyecan yaratarak, paylaşılan bir vizyon ve misyonla insanları harekete geçirmektir. Sanal liderler, başkalarından istedikleri şeylerin modeli olur ve ortak bir vizyonu, diğerlerini de esinlendirecek formatlarda dile getirebilirler. Gündelik görevlerin ötesinde ortak bir amaç duygusu vererek, işi heyecanlı hale dönüştürürler.²⁹⁵ Dar kalıplar içinde düşünmeyen, düşüncelerine sınır tanımayan sanal liderler gelecek yönelimlidir. Yaratıcı düşüncelerini eyleme dönüştürmek için gelişmeleri, hedeflerine uygun olarak yönlendirirler. Bir başka deyişle, düşünceleri yaptıklarını, yaptıkları düşüncelerini yönlendirir.²⁹⁶ Moral üretir, moral aşılır, yılgınlık ve korkuyu dağıtırlar.²⁹⁷
- **Etkileme:** Etkileme; belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve bir inisiyatif için destek ağı kurmaya kadar uzanır. Etkileme becerisine sahip bir sanal lider, iknâ edicidir.²⁹⁸ Stratejik bilince sahip sanal liderler, yapacakları her şeyi en ince ayrıntısına kadar tasarlar, hiçbir şeyi şansa bırakmazlar. Bir satranç oyuncusu gibi her olasılığı öngörüp, karşıdan gelebilecek hamleleri hesaplarlar. Önerilerini nasıl kabul ettireceklerini, etkilerinin ne olacağını hesapladıktan sonra ortaya atarlar. İknâ etme yetenekleri sayesinde, inandıkları bir düşünceye karşılarındakileri de aynı ölçüde inandırırılar. Kararları yönlendirmesini bilir, çevrelerini kendi görüşlerine inandırıp, kararlarını sağlamlaştırırılar. Böylelikle, düşüncelerini başkalarına kabul ettirirken, onlara da kendi istediklerini elde etmiş oldukları izlenimini verirler.²⁹⁹

²⁹⁵ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 264.

²⁹⁶ Baykal, *a.g.y.*, s. 223.

²⁹⁷ Öztekin, *a.g.y.*, s. 191.

²⁹⁸ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 265.

²⁹⁹ Baykal, *a.g.y.*, s. 104, 212.

- **Başkalarını Geliştirme:** Başkalarını geliştirme; insanların güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak, hedef büyütme ve yeteneklerini geliştirmelerine ortam sağlamak, yardımcı olmaktır.³⁰⁰ Kendi alanında özel çalışmalar yapan, bilgiyi başkalarına aktararak dönüştürmeyi başaran bir sanal liderin faaliyetinin amacı; insanların özgürlüğünü ve bilgisini artırmaktır. Bilgi gücü, liderliği ispat etmenin en sağlam ve en iyi yoludur. Sanal liderler, bilgiyi bir güç aracı olarak kullanmak yerine, paylaşmayı yeğlerler. Aynı zamanda hızla değişen, merkeziyetçilikten uzaklaşan ve esnekleşen dünyada bilgilendirmenin ve yetkilendirmenin seçenek değil, zorunluluk olduğunun farkındadırlar.³⁰¹ Sürekli öğrenme azmine sahip olan sanal liderler; çalışanları cesaretlendirir, destekler, rehberlik yapar ve zekice riskler almaları yönünde teşvik ederler. Düşüncelerini ve önerilerini sorar, kendi düşüncelerine tümüyle ters düşen düşünceleri de dinlemesini bilirler.³⁰² Vasatlığa prim vermezler. Güçlü, hatta agresif elemanları olmasından rahatsızlık duymazlar. Çünkü, her önemli proje ya da hedefin gerçekleşmesinde bir şampiyona gereksinim olduğunu bilirler.³⁰³
- **Değişim Katalizörlüğü:** Değişim katalizörlüğü; değişime uyum sağlamanın ötesine geçerek, değişimi ateşlemek ve tetikleyerek hızlandırmaktır. Değişim katalizörü olarak sanal liderler, değişme gereğini fark ettiklerinde, statükoya meydan okuyabilirler. Direnişle karşılaşmalar bile değişimin güçlü taraftarları olabilir, onu cazip bir biçimde savunabilirler. Ayrıca değişimin önündeki engelleri aşmanın pratik yollarını da bulurlar.³⁰⁴ Değişim zorunlu hale gelmeden önce değişimin önemini iyi bilir, değişime direnmeyen insanları kuruluşa çekmeye özen gösterirler.³⁰⁵ Liderliğin; organizasyonu rahavet alanının dışında tutmak ve yeni yerler keşfetmenin bedelinin hata yapmak olduğunu bilirler.³⁰⁶ Mantıklı, hesaplı ve dengeli ama daima hareket halindedirler. Tükenmez bir enerjiyle, mücadeleden zevk alırlar. Çalışmalarında zaman, mekân, olanak durumuna bakmaksızın ve zaman yitirmeden, gereğini yapmaya çalışırlar.

³⁰⁰ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 265.

³⁰¹ Alan, *a.g.y.*, ss. 74-75.

³⁰² Baykal, *a.g.y.*, s. 6, 172.

³⁰³ Fritz, Roger (Haziran, 1999), Liderliği Hak Etmek, *Executive Excellence*, Y. 3, S. 27, s. 3.

³⁰⁴ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 265.

³⁰⁵ Fritz, *a.g.y.*

³⁰⁶ Leider, *a.g.y.*, s. 251.

Meraklıdırlar. Yanındakileri motive etmenin en etkili yolunun, öncülük yapmak olduğunu bilirler. İlk kez yapılacak ve cesaret gerektiren işlerde ilk adımı atar; zamanı gelmiş bir fırsatı kaçırmaz, zamansız olan hiçbir şeyi zorlamazlar. Her aşamayı ne erken, ne de geç, tam zamanında aşarlar.³⁰⁷

- **Takım Çalışması ve İşbirliği:** Takım çalışması ve işbirliği, takımın bütünleşik aklı ve çabasıyla sinerji üretir. Sanal liderler, takım oyuncusudur. Süreçlerde dostluk havası yaratarak; saygı, yardım ve işbirliğine bizzat örnek oluştururlar. Tüm oyuncuların kolektif çabaya etkin ve coşkulu bir biçimde katılmalarını sağlar, takımların ruhunu ve kimliğini geliştirirler. Salt iş yükümlülüklerinin ötesinde, yakın ilişkiler kurup güçlendirmeye de zaman ayırırlar.³⁰⁸ Sanal liderler, bilgilendirmeye özen gösterirler. Bilgilendirme olmaksızın, işleri delege edemeyeceklerini bilirler. Problemlerin büyük bölümü iletişim sorunlarından kaynaklandığından, iletişime önem verirler. Bilgilendirdikleri kişilerin bilgileri doğru aldıklarından emin olmak için, geribildirim alırlar.³⁰⁹

Sanal liderliğin temel bileşenleri kapsamındaki sosyal yeterlikler (empati, örgütsel bilinç, duyarlılık, esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği); anket uygulamasının ikinci bölümünde yer almaktadır ve sırasıyla D10-D17, anket formundaki ifadeleri ise sırasıyla B10-B17 biçiminde kodlanmıştır. SPSS 10.0 Paket Programıyla gerçekleştirilen veri analizi şöyledir:

³⁰⁷ Baykal, *a.g.y.*, s. 99, 164, 174, 240.

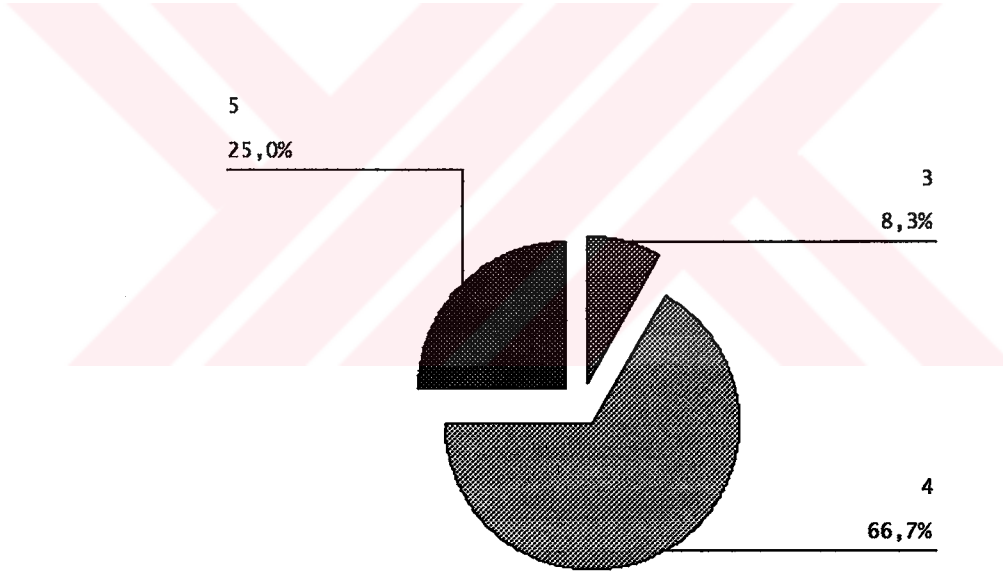
³⁰⁸ Goleman; Boyatzis; McKee, *a.g.y.*, s. 265.

▪ **D10:Empati**

B10:*Başkalarının bakış açılarını kavrayabilir, duygularını sezebilirim.*

Tablo III.26. D10-B10 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	1	8,3	8,3	8,3
4	8	66,7	66,7	75,0
5	3	25,0	25,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.25. D10-B10 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*empati*” değişkenini ifade eden “*Başkalarının bakış açılarını kavrayabilir, duygularını sezebilirim*” yargısında; %25,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %66,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

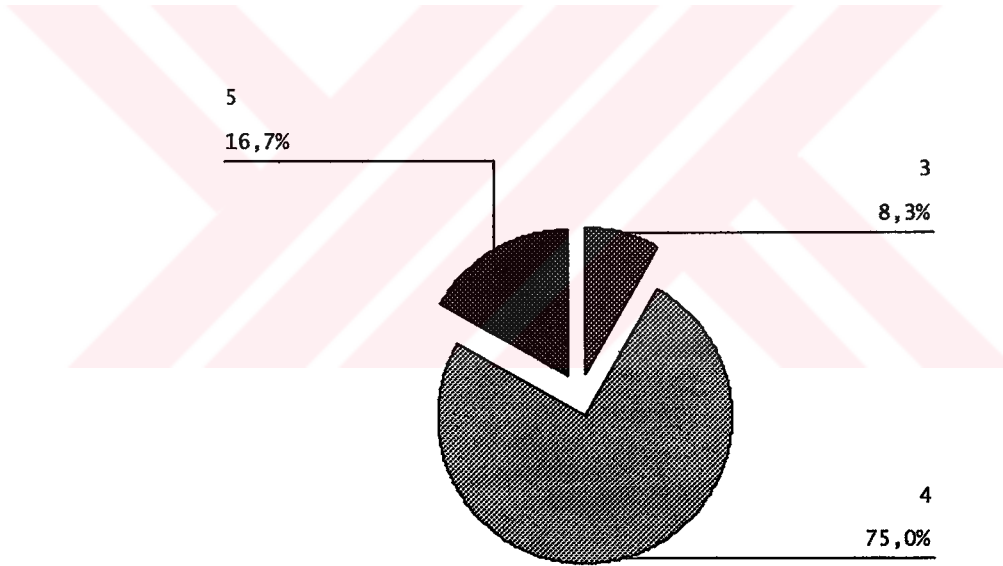
³⁰⁹ Baykal, a.g.y., s. 25.

▪ **D11:Örgütsel bilinç**

B11:Organizasyondaki kilit ilişkileri, karar ağlarını ve sözsüz kuralları okuyabilirim.

Tablo III.27. D11-B11 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	1	8,3	8,3	8,3
4	9	75,0	75,0	83,3
5	2	16,7	16,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.26. D11-B11 Frekans ve % Dağılımı

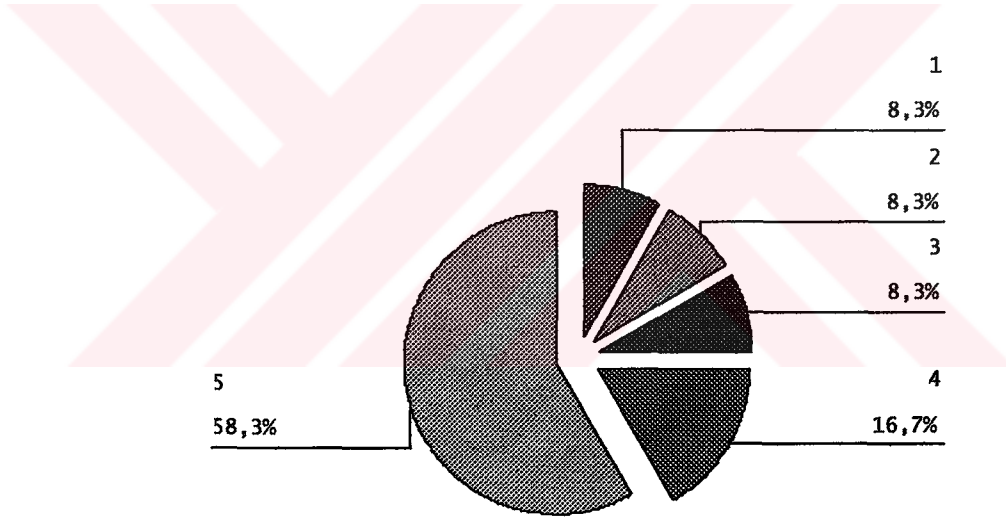
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “**örgütsel bilinç**” değişkenini ifade eden “*Organizasyondaki kilit ilişkileri, karar ağlarını ve sözsüz kuralları okuyabilirim*” yargısında; %16,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %75,0 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D12:Duyarluluk**

B12:*Bir dünya vatandaşıyım ve global ölçekteki sorunlardan kendimi sorumlu tutuyorum.*

Tablo III.28. D12-B12 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 1	1	8,3	8,3	8,3
2	1	8,3	8,3	16,7
3	1	8,3	8,3	25,0
4	2	16,7	16,7	41,7
5	7	58,3	58,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.27. D12-B12 Frekans ve % Dağılımı

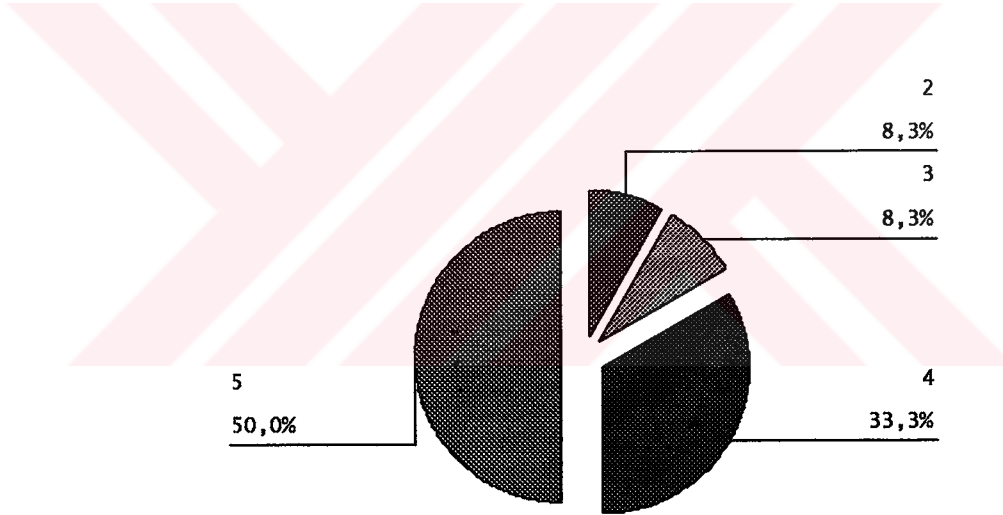
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*duyarluluk*” değişkenini ifade eden “*Bir dünya vatandaşıyım ve global ölçekteki sorunlardan kendimi sorumlu tutuyorum*” yargısında; %58,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum”, %8,3 oranında “Kesinlikle katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D13:Esinleme**

B13:İşi heyecanlı hale dönüştürür, yılgınlık ve korkuyu dağıtabilirim.

Tablo III.29. D13-B13 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	1	8,3	8,3	16,7
4	4	33,3	33,3	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.28. D13-B13 Frekans ve % Dağılımı

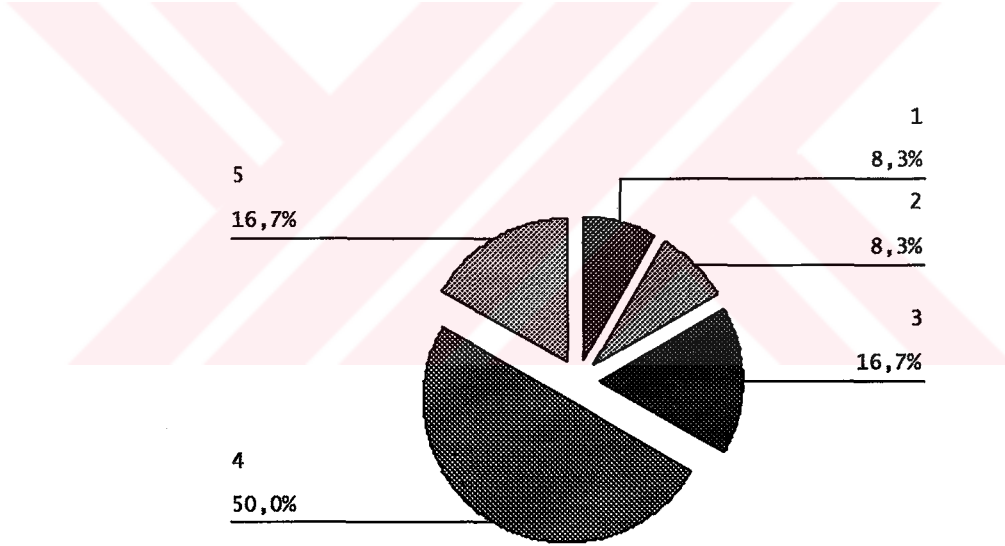
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*esinleme*” değişkenini ifade eden “*İşi heyecanlı hale dönüştürür, yılgınlık ve korkuyu dağıtabilirim*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D14:Etkileme**

B14:Düşüncelerimi kabul ettirmek için çok çeşitli iknâ taktikleri kullanırım.

Tablo III.30. D14-B14 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 1	1	8,3	8,3	8,3
2	1	8,3	8,3	16,7
3	2	16,7	16,7	33,3
4	6	50,0	50,0	83,3
5	2	16,7	16,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.29. D14-B14 Frekans ve % Dağılımı

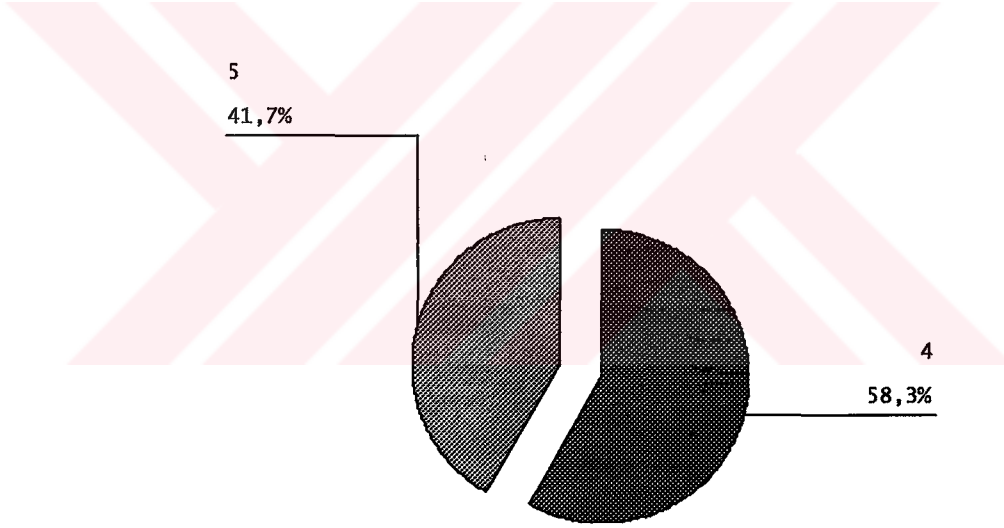
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*etkileme*” değişkenini ifade eden “*Düşüncelerimi kabul ettirmek için çok çeşitli iknâ taktikleri kullanırım*” yargısında; %16,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %50,0 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum”, %8,3 oranında “Kesinlikle katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D15:Başkalarını geliştirme**

B15:*Bilgiyi ve yetkiyi dağıtmanın zorunluluk olduğunu bilirim ve dağıtırım.*

Tablo III.31. D15-B15 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 4	7	58,3	58,3	58,3
5	5	41,7	41,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.30. D15-B15 Frekans ve % Dağılımı

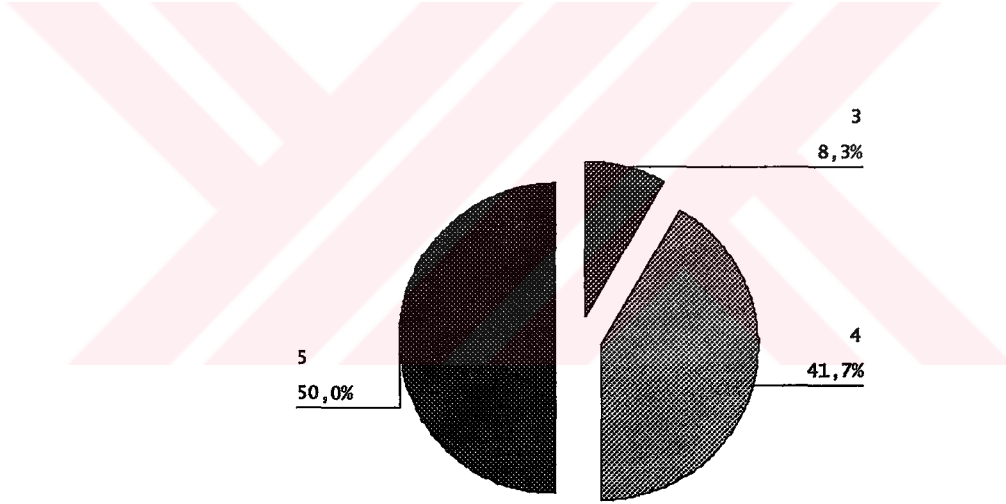
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*başkalarını geliştirme*” değişkenini ifade eden “*Bilgiyi ve yetkiyi dağıtmanın zorunluluk olduğunu bilirim ve dağıtırım*” yargısında; %41,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %58,3 oranında “Katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D16:Değişim katalizörlüğü**

B16:Değişim gereğini fark ettiğimde statükoya meydan okur, öncü olurum.

Tablo III.32. D16-B16 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	1	8,3	8,3	8,3
4	5	41,7	41,7	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.31. D16-B16 Frekans ve % Dağılımı

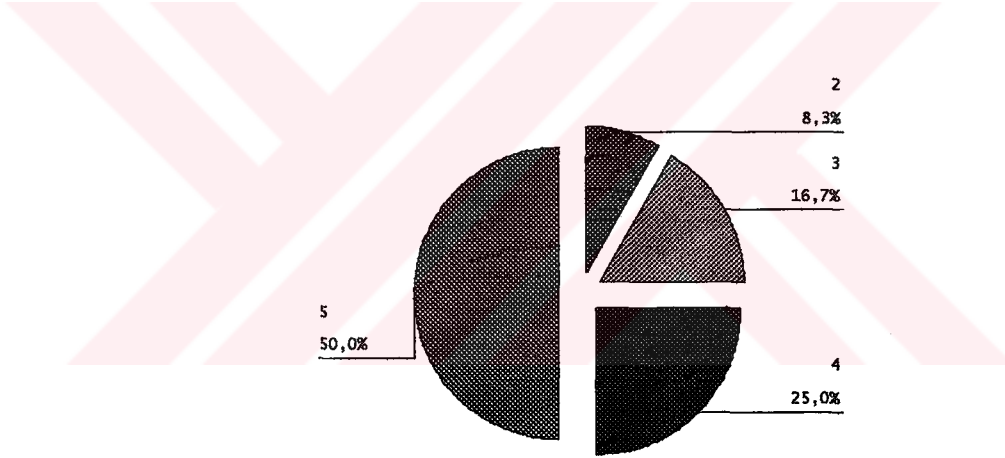
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*değişim katalizörlüğü*” değişkenini ifade eden “*Değişim gereğini fark ettiğimde statükoya meydan okur, öncü olurum*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %41,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D17: Takım çalışması ve işbirliği**

B17: Takım çalışmasında; saygı, yardım ve işbirliğine örnek olurum.

Tablo III.33. D17-B17 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	2	16,7	16,7	25,0
4	3	25,0	25,0	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.32. D17-B17 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “**takım çalışması ve işbirliği**” değişkenini ifade eden “*Takım çalışmasında; saygı, yardım ve işbirliğine örnek olurum*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

Sanal liderliğin temel bileşenleri kapsamındaki sosyal yeterlikler (empati, örgütsel bilinç, duyarlılık, esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği); anket uygulamasının üçüncü bölümünde kontrol değişkenleri olarak duygusal zekâ formatında ifade edilmiş ve dağınık yerleştirilmiştir. Değerlendirme sürecinde dağınık sıralama, ikinci bölümle birebir eşlenerek sırasıyla D10-D17, anket formundaki ifadeleri ise sırasıyla C10-C17 biçiminde kodlanmıştır. SPSS 10.0 Paket Programıyla gerçekleştirilen veri analizi şöyledir:

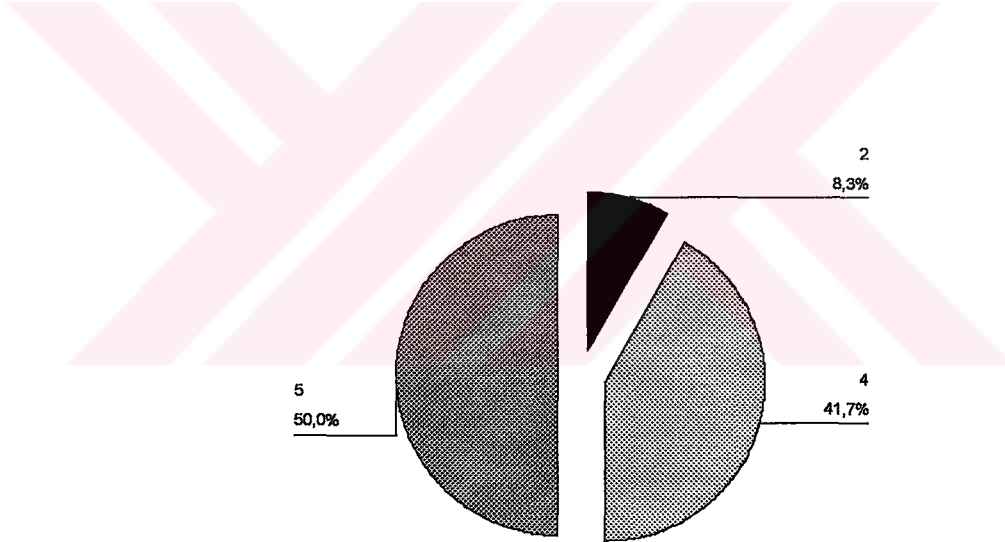


▪ **D10:Empati**

C10:Anlamak, yaşama ortak olmak demektir.

Tablo III.34. D10-C10 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
4	5	41,7	41,7	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.33. D10-C10 Frekans ve % Dağılımı

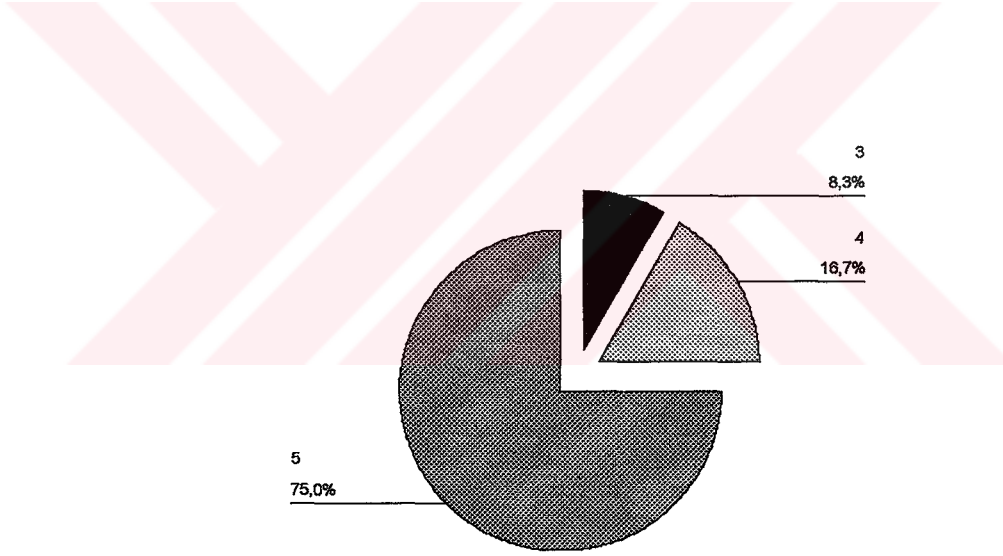
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*empati*” değişkenini ifade eden “*Anlamak, yaşama ortak olmak demektir*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %41,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D11:Örgütsel bilinç**

C11:Ordu her zaman askerî ve büyük olmaz.

Tablo III.35. D11-C11 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	1	8,3	8,3	8,3
4	2	16,7	16,7	25,0
5	9	75,0	75,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.34. D11-C11 Frekans ve % Dağılımı

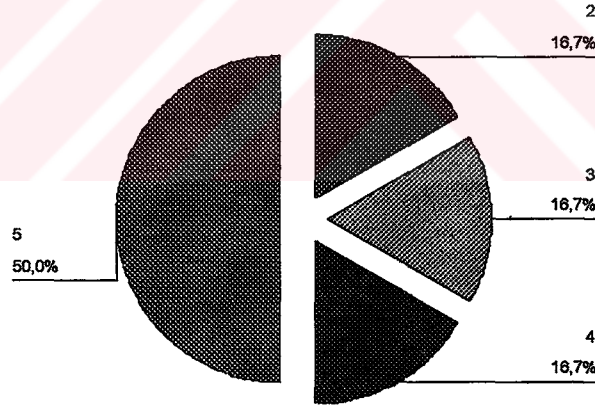
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “**örgütsel bilinç**” değişkenini ifade eden “*Ordu her zaman askerî ve büyük olmaz*” yargısında; %75,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D12:Duyarlılık**

C12:Dünya sürekli döner ve güneş, her insana eninde sonunda en az bir kez görünür.

Tablo III.36. D12-C12 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	2	16,7	16,7	16,7
3	2	16,7	16,7	33,3
4	2	16,7	16,7	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.35. D12-C12 Frekans ve % Dağılımı

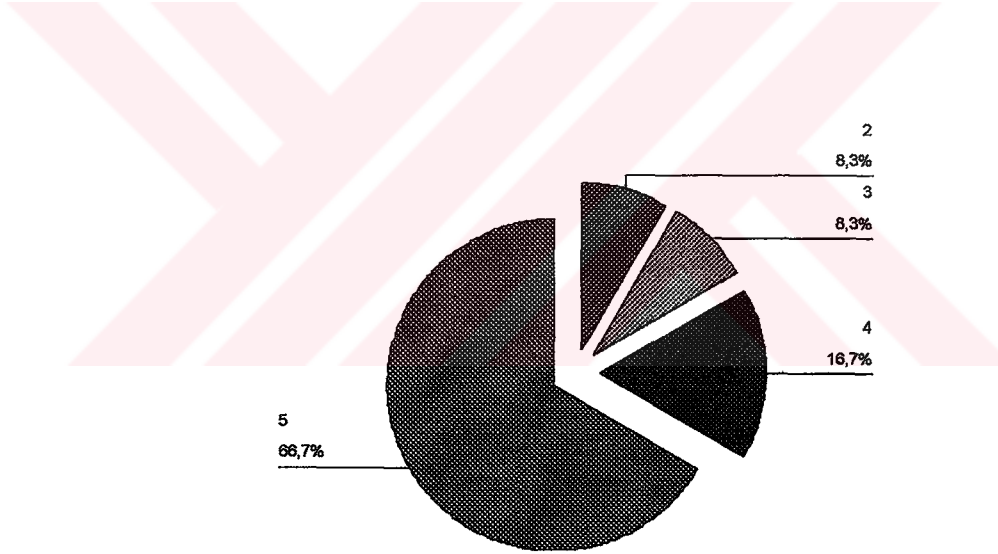
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*duyarlılık*” değişkenini ifade eden “*Dünya sürekli döner ve güneş, her insana eninde sonunda en az bir kez görünür*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %16,7 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D13:Esinleme**

C13:Herkesin iyi koçluk yapabileceği bir kader maçı vardır.

Tablo III.37. D13-C13 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	1	8,3	8,3	16,7
4	2	16,7	16,7	33,3
5	8	66,7	66,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.36. D13-C13 Frekans ve % Dağılımı

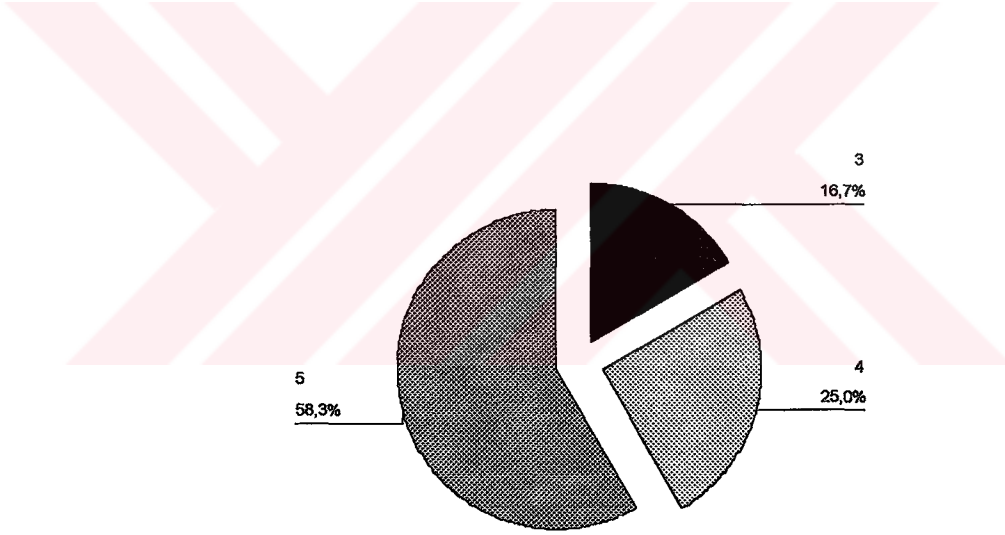
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*esinleme*” değişkenini ifade eden “*Herkesin iyi koçluk yapabileceği bir kader maçı vardır*” yargısında; %66,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D14:Etkileme**

C14:Tüm yandaşlar önemlidir ve verilecek emek de onlar kadar değerlidir.

Tablo III.38. D14-C14 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	2	16,7	16,7	16,7
4	3	25,0	25,0	41,7
5	7	58,3	58,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.37. D14-C14 Frekans ve % Dağılımı

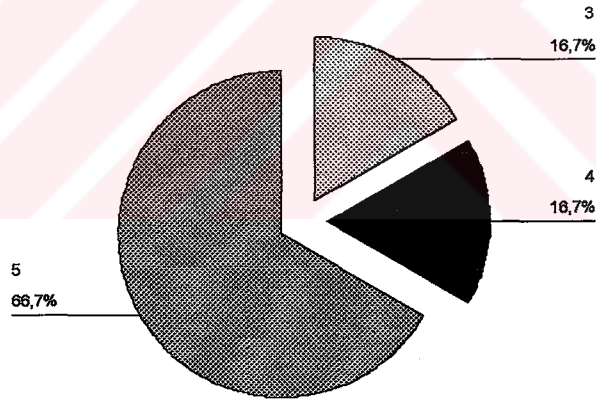
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*etkileme*” değişkenini ifade eden “*Tüm yandaşlar önemlidir ve verilecek emek de onlar kadar değerlidir*” yargısında; %58,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D15:Başkalarını geliştirme**

C15:Her küçük zafer büyük galibiyeti hazırlar. Her top, gol olmadan az önce duruyordu.

Tablo III.39. D15-C15 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	2	16,7	16,7	16,7
4	2	16,7	16,7	33,3
5	8	66,7	66,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.38. D15-C15 Frekans ve % Dağılımı

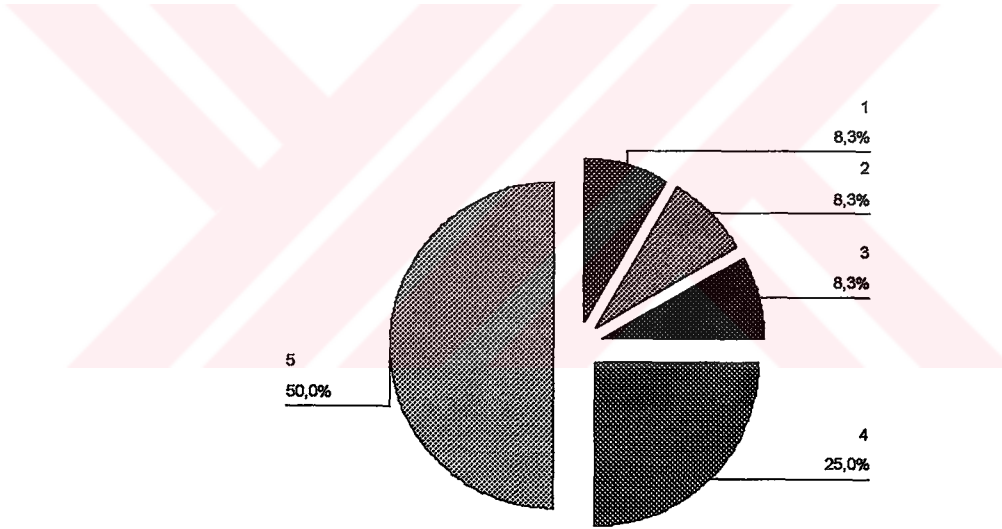
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “*başkalarını geliştirme*” değişkenini ifade eden “*Her küçük zafer büyük galibiyeti hazırlar. Her top, gol olmadan az önce duruyordu*” yargısında; %66,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D16:Değişim katalizörlüğü**

C16:Yaşam, hızla yol alan şeffaf bir küredir ve toprağa dokunan noktanın sürekli değişmesi, hareket ettiğimin tek göstergesidir.

Tablo III.40. D16-C16 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 1	1	8,3	8,3	8,3
2	1	8,3	8,3	16,7
3	1	8,3	8,3	25,0
4	3	25,0	25,0	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.39. D13-C13 Frekans ve % Dağılımı

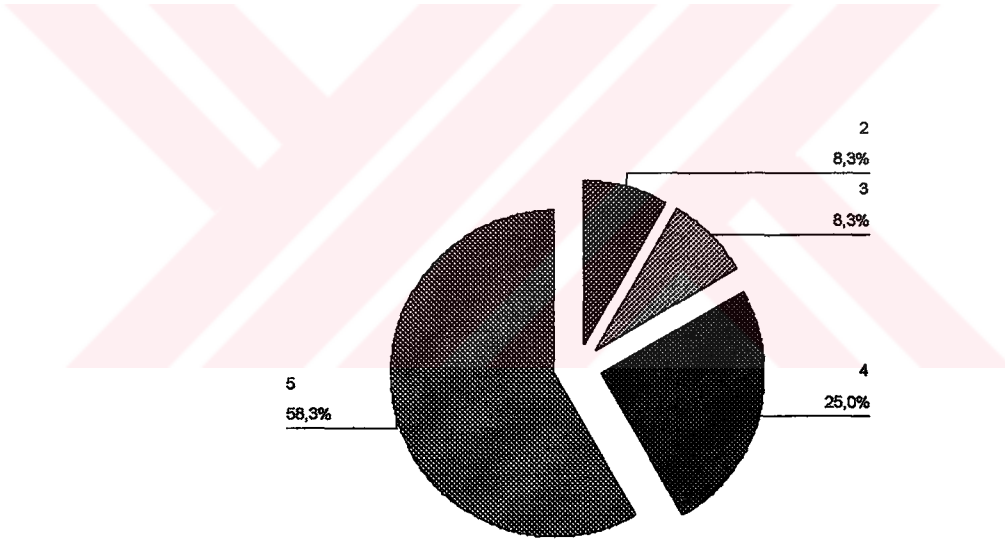
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “**değişim katalizörlüğü**” değişkenini ifade eden “**Yaşam, hızla yol alan şeffaf bir küredir ve toprağa dokunan noktanın sürekli değişmesi, hareket ettiğimin tek göstergesidir**” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum”, %8,3 oranında “Kesinlikle katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D17: Takım çalışması ve işbirliği**

C17: “İstemek” ve “vermek”, Amazon üzerinde ardarda sıralanmış iki köprüdür; geçebilmek için ikisinin de sağlam olması gerekir.

Tablo III.41. D17-C17 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	1	8,3	8,3	16,7
4	3	25,0	25,0	41,7
5	7	58,3	58,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.40. D17-C17 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sosyal yeterlikleri kapsamındaki “**takım çalışması ve işbirliği**” değişkenini ifade eden “**İstemek**” ve “**vermek**”, Amazon üzerinde ardarda sıralanmış iki köprüdür; geçebilmek için ikisinin de sağlam olması gerekir” yargısında; %58,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

3.2.2.3. Sanal Liderliğin Sanal Yeterlikleri

Sanal liderliğin sanal boyutu, sanal sistem bilinci ve sanal sistem yönetiminden oluşmaktadır.

3.2.2.3.1. Sanal Sistem Bilinci

Sanal sistem bilinci, sanal sistem gerçekliğini algılamak ve kavramaktır. Sanal sistem bilinci; soyut düşünme, sezgi ve hayal gücüyle oluşur.

- **Soyut Düşünme:** Soyut düşünme, soyut kavramlar arasındaki mantıksal ilişkiyi kavrayabilmektir. Bilginin maddeleşmesiyle birlikte, simgeler de coğrafyadan ve taşımadan bağımsız olarak, coğrafik olmayan bir hiperalandaki hızlı hareket etmeye başlamıştır.³¹⁰ Sanal uzamda zaman konusunda tahminler yürütmek ve nerede, ne zaman, kim konusunda bilinci olgunlaştırmak; yalnızca ağındaki engin işlemler silsilesini kabul etmeyi öğrenmek anlamına gelmez. Sanal gerçekliği algılamak ve yaşamak; siberuzamı, kişinin kendisinin ve başkalarının dinamik ve biçimlenebilir bir uzantısı olarak, büyük bir karışıklık ile dengeleme arasında ne olacağı belirsiz bir uzam olarak düşünmesi ve kullanmasıyla gerçekleşir.³¹¹ Sanal liderlerin soyut düşünme yeteneği gelişmiştir. Soyutu kavramak için somut örnekler verme, şekillendirme alışkanlığı edinmişlerdir. Düşüncelerini yoğunlaştırarak, gerçekte yaşamadıklarını, beyinlerinde yaşamaya çalışırlar.³¹²
- **Sezgi ve Hayal Gücü:** Sanal gerçeklik, beş duyunun dışında ve ötesinde bir algılama meselesidir. Sezgi, duygu, akıl, bilgi gibi kuvvetlerle görmek, zamanı koklamak, öngörebilmek ve yönlendirmek, sanal liderlerin temel niteliklerindedir.³¹³ Siberuzamda kontrol edilemeyen olasılıkların karmaşıklığı, güvenle hareket edebilmek için gereken dayanağı ortadan kaldırır. Bu da eylemde

³¹⁰ Stratton, Jon (2002, Kış), Siberalan ve Kültürün Küreselleşmesi, Çev. Mehmet Doğan, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, s. 82.

³¹¹ Tanzi, Dante, *a.g.y.*, Ağ Üstünde Zaman, Yakınlık ve Anlam, Çev. Mehmet Küçük, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, s. 220.

³¹² Baykal, *a.g.y.*, s. 48.

³¹³ Öztekin, *a.g.y.*, s. 191.

bulunmayı, denemeler yapmayı, başarısızlık karşısında yeni çıkış noktaları aramayı ve yola devam ederken yön değiştirmeye her an hazırlıklı bulunmayı içerir.³¹⁴ Görüntüler, özgürlüğü sağlayabilir ya da yok edebilir. Görüntüsüzlüğün görüntüsü, en yüksek özgürlüktür. Yersizliğin yeri, en büyük karşılaşmaların yeridir.³¹⁵ Sanal liderler, hayal gücü kuvvetli, yaratıcı düşün insanlarıdır. Sürekli arayış içindedirler. Bulduklarıyla yetinmez, sahip olduklarından özgün bir dünya yaratmaya çalışırlar. Hayal güçleri ile kendi zihinsel dünyalarını genişletmeye yönelirler ve başka dünyaların gerçeklikleriyle yüzleşmekten hoşlanırlar.³¹⁶

3.2.2.3.2. Sanal Sistem Yönetimi

Sanal sistem yönetimi; sanal ortamda insanların duygularını, düşüncelerini ve dürtülerini algılayarak, pozitif alanlara kanalize etme sürecidir. Sanal sistem yönetimi; sanal iletişim ve bütünleşik perspektifle gerçekleşir.

- **Sanal İletişim:** Sanal liderliğin temelinde sanal iletişim becerisi yatar. Sanal ortamda insanları birbirinden ayıran sınırsız boşluğu söz ya da dil doldurur. Dil ses, söz ise logostur. Bu boşluk ortadan kalkmadığı için, konuşma tekrar başlar. Çünkü görsel imajın kesinliğine karşın, söz ya da dil açık ve kesin değildir. İmaj kendini buyurur, boyun eğdirir. Mekanik olmayan dilin belirsizliği ise, onun zenginliğidir; yaratıcılığa kapı aralar. Bu nedenle söz, özgürlüğe çağrıdır.³¹⁷ Sanal gerçeklik üreten bir iletişim dizgesi; gerçekliğin kendisinin (insanların maddi/simgesel varoluşunun) bütünüyle sanal bir imge düzeninde, hayal dünyasında yakalandığı, ona gömüldüğü bir dizgedir. Bu hayal dünyasında görünüşler yalnızca deneyimin aktarıldığı ekranda kalmakla kalmaz, deneyimin kendisi haline gelirler³¹⁸ ve insanları heyecan verici benlikler oluşturmaları yönünde özgürleştirirler.³¹⁹ Sanal iletişim, sürekli değişen bir çapraz gönderme sistemine tâbi olan duyuşal mntikalarda gezinmek demektir ve sıklıkla anlam

³¹⁴ Bono, Edward de (2000), *Rekabetüstü*, Çev. Oya Özel, 2. b., İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 68.

³¹⁵ Linke, Detlef B. (1995), *Vizyon, Betimleme ve Kimlik: Güçlü olun, zayıf olmayı seçin! Vizyon Yönetimi*, Ed. Ulrich Sollmann, Roderich Heinze, İstanbul: Evrim: 32, s. 119.

³¹⁶ Alan, a.g.y., s. 68.

³¹⁷ Sözen, Edibe (1997), *Medyatik Hafıza*, İstanbul: Timaş Yayınları, ss. 78-81.

³¹⁸ Castells, a.g.y., s. 213.

³¹⁹ Dreyfus, Hubert L. (2002, Kış), *Bilgi Otobanında Nihilizm: Günümüz Çağında Anonimlik Karşısında Bağlılık*, Çev. Ece Gamze Atıcı, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30, s. 109.

yitimi, bilinen tüm verileri yeniden yorumlama ya da anlam çatışması tehlikesi yaşanır.³²⁰ Teknolojinin interaktif etkileşim özelliğinden dolayı “tek-ten-teke” biçiminde değil, “çok-tan-çoka” biçiminde işleyen sanal iletişim sisteminde³²¹ karşılarındaki insanlarla duygusal ve sezgisel yönden bağlantı kurabilen sanal liderler; yazılı, sözlü, elektronik, dijital, grafik, resim, müzik, duygu kanallarıyla iletişime geçebilirler.³²² Bu nedenle sanal liderlik için ayrıcalıklı öneme sahip sanal iletişim becerilerini öğrenmenin yolu, dijital teknolojiyi kullanmayı öğrenmekten geçer.³²³

- **Bütünleşik Perspektif:** Bütünleşik perspektif, yalnızca parçaları değil, parçaların arasındaki ilişkilerle birlikte bütünü kavrayabilme yeteneğidir. Bütünleşik perspektife sahip sanal liderler; yaşama bilge bir bakış açısıyla bakmaya, denge duygusuna, çeşitli parçaların ve ilkelerin nasıl işlediğine ve birbirleriyle nasıl ilişkili olduğuna dair kuvvetli bir anlayışa sahiptir. Akıl ölçeklerinin alt ucunda; insanların düşüncülerini, bozuk uyumsuz ilkelere dayandırmalarına neden olan etmenler yer almaktadır. Ölçeğin üst ucunda ise, tüm parçaların ve ilkelerin birbiriyle düzgün ilişkilendirildiği doğru ve tam bir yaşam pusulası yer almaktadır.³²⁴ Kolektif zekâ, birbirlerini karşılıklı olarak metabolleştirme işine girişen kişiliklerin bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Sanal gerçeklikte, tüm kişilikler kendi psişik dışavurumlarının varoluşsal koordinatlarını değiştirmelerine yol açan otomerkezli ve çok evrenli (multiversal) bir uzamda karşı karşıya gelir. Bağıntı kurma biçimlerinin sonsuz çoğulluğundan ötürü, akmayan bir zaman, bir matris zamanda, bir biçimden öbürüne dönüşen gayri maddi üç boyutlu yapılar kurulur.³²⁵ Sanal liderler, bu bulanıklıktaki ilişkileri ve bağlantıları tüm artı ve eksileriyle birlikte görebilme yeteneğine sahiptirler. Karmaşıklık oluşturulan parçaların her birine anlamlar yükleyip, mantıklı bir ilişkiyle bütün haline getirerek (sentez) ya da büyük bütünleri parçalara ayırıp, aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkararak (analiz), bütünü kavrarlar.

³²⁰ Tanzi, *a.g.y.*, s. 224.

³²¹ Underwood, *a.g.y.*, s. 122.

³²² Wilhelm, Warren (2000), *Geçmiş Liderlerden Öğrenim, Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık, s. 292.

³²³ Pulley, Sessa; Malloy, *a.g.y.*

³²⁴ Çalışkan, *a.g.y.*, s. 60.

³²⁵ Tanzi, *a.g.y.*, s. 220.

Sanal liderliğin temel bileşenleri kapsamındaki sanal yeterlikler (soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü, sanal iletişim, bütünleşik perspektif); anket uygulamasının ikinci bölümünde yer almaktadır ve sırasıyla D18-D21, anket formundaki ifadeleri ise sırasıyla B18-B21 biçiminde kodlanmıştır. SPSS 10.0 Paket Programıyla gerçekleştirilen veri analizi şöyledir:

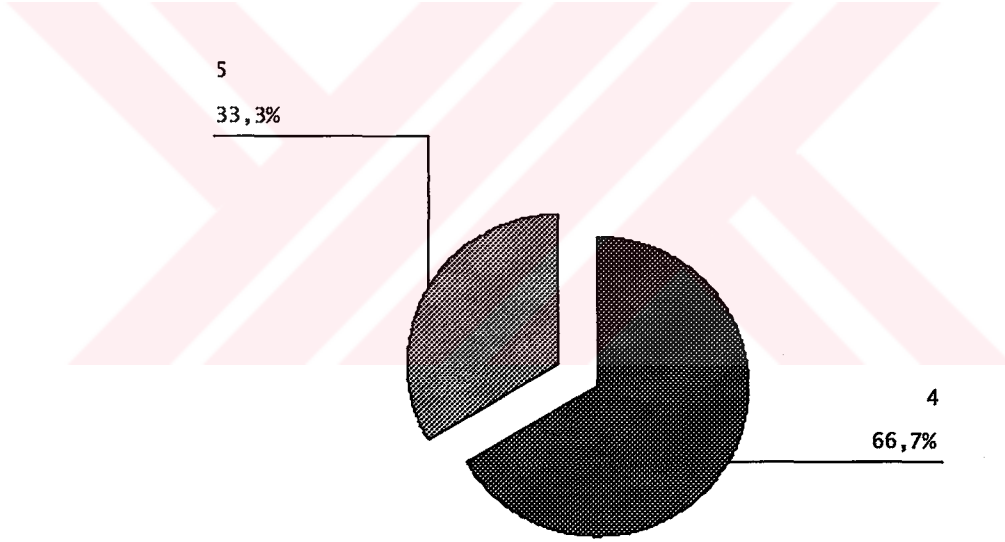


▪ **D18: Soyut düşünme**

B18: Düşüncemi yoğunlaştırarak, soyut kavramları somut hale dönüştürebilirim.

Tablo III.42. D18-B18 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 4	8	66,7	66,7	66,7
5	4	33,3	33,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.41. D18-B18 Frekans ve % Dağılımı

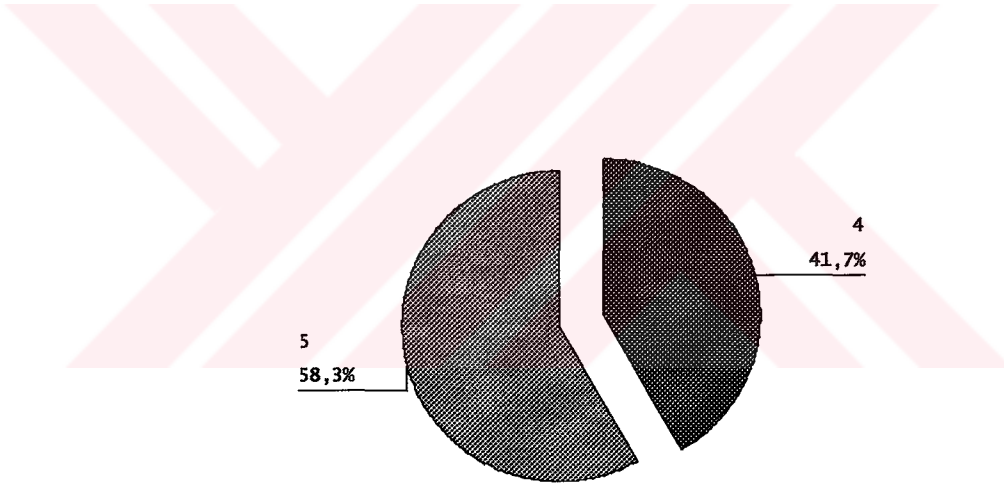
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki “*soyut düşünme*” değişkenini ifade eden “*Düşüncemi yoğunlaştırarak, soyut kavramları somut hale dönüştürebilirim*” yargısında; %33,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %66,7 oranında “Katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D19:Sezgi ve hayal gücü**

B19:Gözlerimle göremediğimi; aklımla, sezgimle, duygularımla ve bilgimle görebilirim.

Tablo III.43. D19-B19 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 4	5	41,7	41,7	41,7
5	7	58,3	58,3	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.42. D19-B19 Frekans ve % Dağılımı

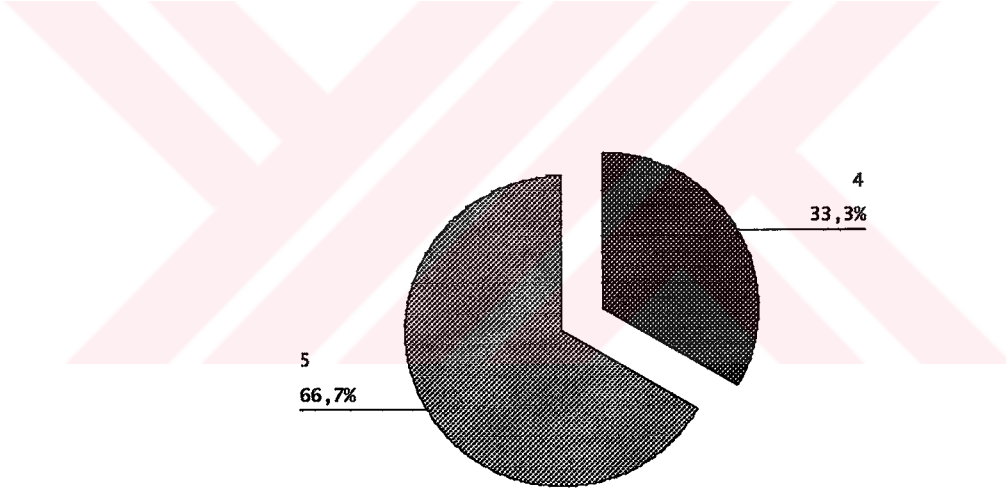
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki “*sezgi ve hayal gücü*” değişkenini ifade eden “*Gözlerimle göremediğimi; aklımla, sezgimle, duygularımla ve bilgimle görebilirim*” yargısında; %58,3 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %41,7 oranında “Katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D20:Sanal iletişim**

B20:İletişimde duruma göre yazılı, sözlü, dijital, grafik, resim, müzik, duygu her türlü kanaldan yararlanırım.

Tablo III.44. D20-B20 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 4	4	33,3	33,3	33,3
5	8	66,7	66,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.43. D20-B20 Frekans ve % Dağılımı

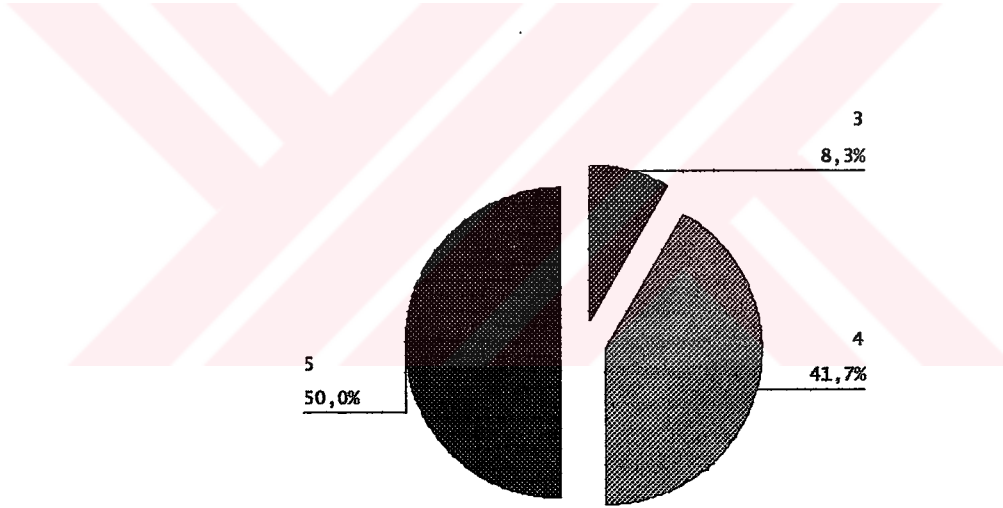
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki **“sanal iletişim”** değişkenini ifade eden **“İletişimde duruma göre yazılı, sözlü, dijital, grafik, resim, müzik, duygu her türlü kanaldan yararlanırım”** yargısında; %66,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D21:Bütünleşik perspektif**

B21:Karmaşık ilişki yumaklarını çözümleyip, basite indirgeyebilirim.

Tablo III.45. D21-B21 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 3	1	8,3	8,3	8,3
4	5	41,7	41,7	50,0
5	6	50,0	50,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.44. D21-B21 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki “*bütünleşik perspektif*” değişkenini ifade eden “*Karmaşık ilişki yumaklarını çözümleyip, basite indirgeyebilirim*” yargısında; %50,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %41,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Kararsızım” sonuçları elde edilmiştir.

Sanal liderliğin temel bileşenleri kapsamındaki sanal yeterlikler (soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü, sanal iletişim, bütünleşik perspektif); anket uygulamasının üçüncü bölümünde kontrol değişkenleri olarak duygusal zekâ formatında ifade edilmiş ve dağınık yerleştirilmiştir. Değerlendirme sürecinde dağınık sıralama, ikinci bölümle birebir eşlenerek sırasıyla D18-D21, anket formundaki ifadeleri ise sırasıyla C18-C21 biçiminde kodlanmıştır. SPSS 10.0 Paket Programıyla gerçekleştirilen veri analizi şöyledir:

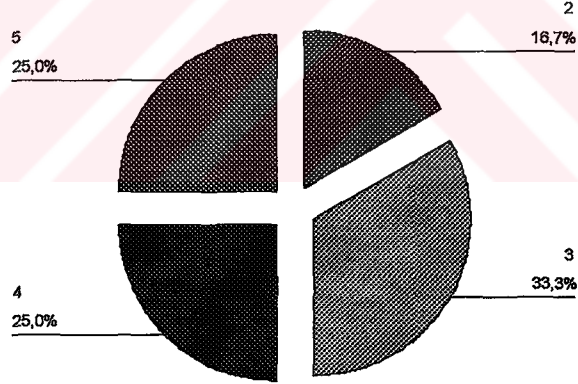


▪ D18: Soyut düşünme

C18: “Olan”, “görünen”le anlaşılmalıdır.

Tablo III.46. D18-C18 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	2	16,7	16,7	16,7
3	4	33,3	33,3	50,0
4	3	25,0	25,0	75,0
5	3	25,0	25,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.45. D18-C18 Frekans ve % Dağılımı

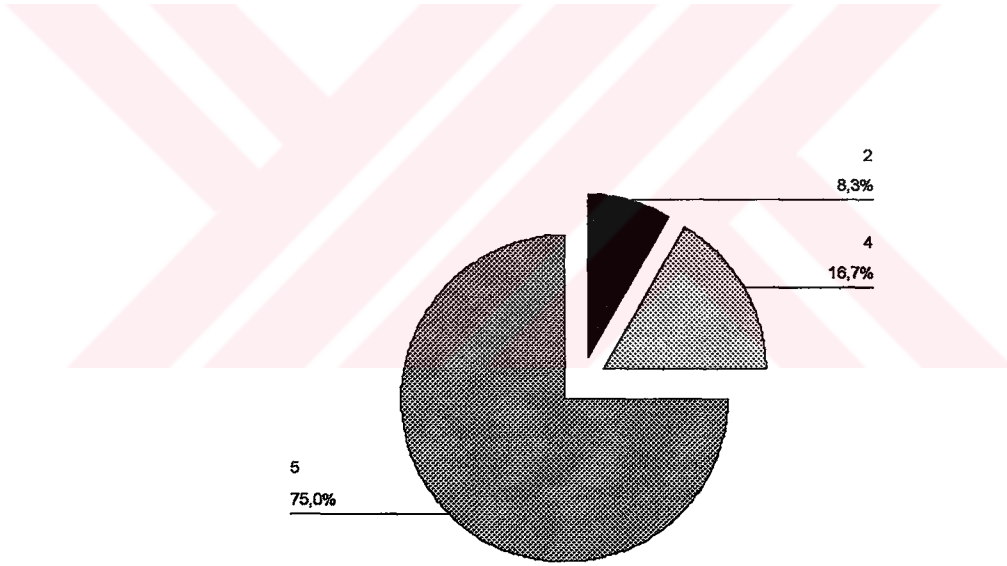
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki “soyut düşünme” değişkenini ifade eden “ ‘Olan’, ‘görünen’le anlaşılmalıdır” yargısında; %25,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %25,0 oranında “Katılıyorum”, %33,3 oranında “Kararsızım”, %16,7 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D19:Sezgi ve hayal gücü**

C19:*Bilgelik, bütün duyuları güneşe çıkarmak demektir.*

Tablo III.47. D19-C19 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
4	2	16,7	16,7	25,0
5	9	75,0	75,0	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.46. D19-C19 Frekans ve % Dağılımı

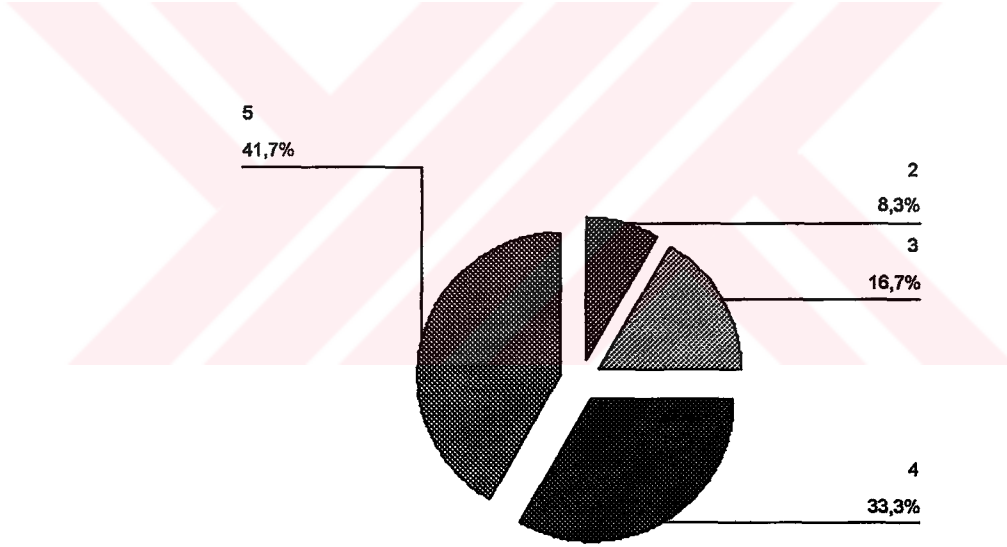
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki “*sezgi ve hayal gücü*” değişkenini ifade eden “*Bilgelik, bütün duyuları güneşe çıkarmak demektir*” yargısında; %75,0 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D20:Sanal iletişim**

C20:Şatonun duvarlarını saydamlaştırmanın birçok yöntemi vardır.

Tablo III.48. D20-C20 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	1	8,3	8,3	8,3
3	2	16,7	16,7	25,0
4	4	33,3	33,3	58,3
5	5	41,7	41,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.47. D20-C20 Frekans ve % Dağılımı

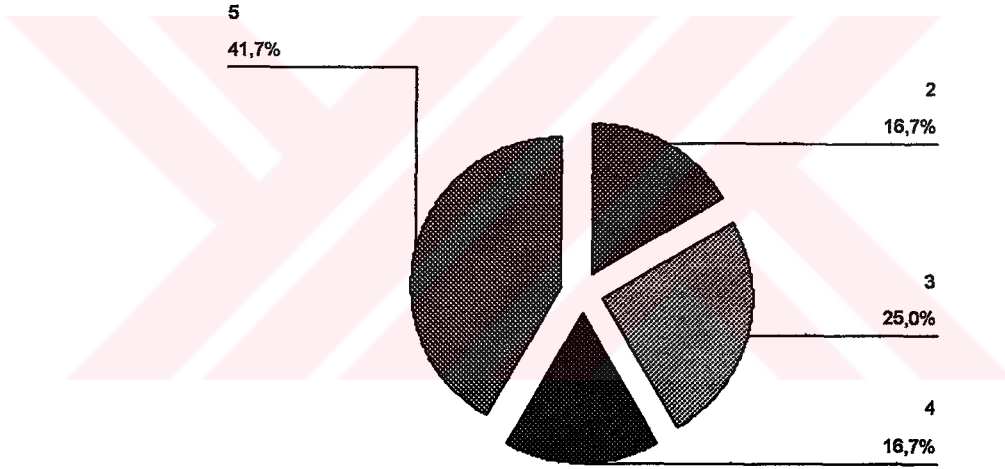
Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki “*sanal iletişim*” değişkenini ifade eden “*Şatonun duvarlarını saydamlaştırmanın birçok yöntemi vardır*” yargısında; %41,7 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %33,3 oranında “Katılıyorum”, %16,7 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılmıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

▪ **D21:Bütünleşik perspektif**

C21:*Tek ihtiyacım, “ayrıntı”larla uğraşmak için gereken cesarettir.*

Tablo III.49. D21-C21 Frekans ve % Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli 2	2	16,7	16,7	16,7
3	3	25,0	25,0	41,7
4	2	16,7	16,7	58,3
5	5	41,7	41,7	100,0
Toplam	12	100,0	100,0	



Şekil III.48. D21-C1 Frekans ve % Dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, sanal liderliğin sanal yeterlikleri kapsamındaki **“bütünleşik perspektif”** değişkenini ifade eden **“Tek ihtiyacım, ‘ayrıntı’larla uğraşmak için gereken cesarettir”** yargısında; %41,7 oranında **“Kesinlikle katılıyorum”**, %16,7 oranında **“Katılıyorum”**, %25,0 oranında **“Kararsızım”**, %16,7 oranında **“Katılmıyorum”** sonuçları elde edilmiştir.

Anket uygulaması sonucunda sanal liderlik konseptinin temel bileşenlerini ifade eden 21 adet değişkene ait ortalamalar şöyledir:

Tablo III.50. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri Değişkenleri Ortalamaları

DEĞİŞKEN	ORTALAMA	MEDYAN
D1:Özgüven B1:Kendi yeteneklerimin ve hedeflerimin farkındayım.	4,33	4,00
D2:Duygusal özbilinç B2:Duygularımın kendimi, diğer insanları ve performansımı nasıl etkilediğini bilirim.	4,50	4,50
D3:Özdeğerlendirme B3:Güçlü yönlerimi, zayıf yönlerimi ve sınırlarımı bilirim.	4,36	4,00
D4:Özdenetim B4:Rahatsız edici dürtülerimi kontrol altına alıp, pozitif alanlara kanalize edebilirim.	3,58	3,50
D5:Saydamlık B5:Duygularım, düşüncelerim ve inançlarım konusunda başkalarına açığım.	3,75	4,00
D6:Esneklik B6:Beklenmedik anlarda değişen durumlara hemen uyum sağlayabilirim.	3,83	4,00
D7:Self-motivasyon B7:Performansımı sürekli artırmak ister, kolay hedeflere ilgi duymam.	4,42	5,00
D8:Proaktivite B8:Engellere boyun eğmem, aşmak için fırsatlar yaratırım.	4,67	5,00
D9:Pozitif bakış açısı B9:Problemleri bile fırsat olarak görür ve hemen değerlendiririm.	4,08	4,00
D10:Empati B10:Başkalarının bakış açılarını kavrayabilir, duygularını sezebilirim.	4,17	4,00
D11:Örgütsel bilinç B11:Organizasyondaki kilit ilişkileri, karar ağlarını ve sözsüz kuralları okuyabilirim.	4,08	4,00

Tablo III.50. (devam)		
D12:Duyarlılık B12: <i>Bir dünya vatandaşım ve global ölçekteki sorunlardan kendimi sorumlu tutuyorum.</i>	4,08	5,00
D13:Esinleme B13: <i>İşi heyecanlı hale dönüştürür, yılgınlık ve korkuyu dağıtabilirim.</i>	4,25	4,50
D14:Etkileme B14: <i>Düşüncelerimi kabul ettirmek için çok çeşitli iknâ taktikleri kullanırım.</i>	3,58	4,00
D15:Başkalarını geliştirme B15: <i>Bilgiyi ve yetkiyi dağıtmanın zorunluluk olduğunu bilirim ve dağıtırım.</i>	4,42	4,00
D16:Değişim katalizörlüğü B16: <i>Değişim gereğini fark ettiğimde statükoya meydan okur, öncü olurum.</i>	4,42	4,50
D17:Takım çalışması ve işbirliği B17: <i>Takım çalışmasında; saygı, yardım ve işbirliğine örnek olurum.</i>	4,17	4,50
D18:Soyut düşünme B18: <i>Düşüncemi yoğunlaştırarak, soyut kavramları somut hale dönüştürebilirim.</i>	4,33	4,00
D19:Sezgi ve hayal gücü B19: <i>Gözlerimle göremediğimi; aklımla, sezgimle, duygularım ve bilgimle görebilirim.</i>	4,58	5,00
D20:Sanal iletişim B20: <i>İletişimde duruma göre yazılı, sözlü, dijital, grafik, resim, müzik, duygu her türlü kanaldan yararlanırım.</i>	4,67	5,00
D21:Bütünleşik perspektif B21: <i>Karmaşık ilişki yumaklarını çözümleyip, basite indirgeyebilirim.</i>	4,42	4,50

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, sanal liderliğin temel bileşenlerini ifade eden değişkenler 3,58-4,67 ortalama aralığındadır. Boyutlara göre değerlendirildiğinde; kişisel yeterlikler boyutunu oluşturan temel bileşenlerin 3,58-4,67 ortalama aralığında, sosyal yeterlikler boyutunu oluşturan temel bileşenlerin 3,58-4,42 ortalama aralığında, sanal yeterlikler boyutunu oluşturan temel değişkenlerin ise

4,33-4,67 ortalama aralığında olduğu görülmektedir. Her bir boyutun açılımı ve yorumlanması şöyledir:

i. **KİŞİSEL YETERLİKLER:** Özbilinci oluşturan temel değişkenler (özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme), 4,33-4,50 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları özbilinç yeterliklerini ifade eden yargıların tamamını “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir. Özyönetimi oluşturan temel değişkenler (özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı), 3,58-4,67 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları özyönetim yeterliklerinden özdenetim, saydamlık ve esnekliği ifade eden yargıları “Kararsızım”ı aşan bir ölçüde; pozitif bakış açısını ifade eden yargıyı “Katılıyorum” ölçüsünde; self-motivasyon, proaktivite ifade eden yargıları ise “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir.

ii. **SOSYAL YETERLİKLER:** Sosyal bilinci oluşturan temel değişkenler (empati, örgütsel bilinç, duyarlılık), 4,08-4,17 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları sosyal bilinç yeterliklerini ifade eden yargıların tamamını “Katılıyorum” ölçüsünde onayladıkları yorumu getirilebilir. İlişki yönetimini oluşturan temel değişkenler (esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği), 3,58-4,42 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları ilişki yönetimi yeterliklerinden etkilemeyi ifade eden yargıyı “Kararsızım”ı aşan bir ölçüde; esinleme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliğini ifade eden yargıları ise “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir.

ii. **SANAL YETERLİKLER:** Sanal sistem bilincini oluşturan temel değişkenler (soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü), 4,33-4,58 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları sanal sistem bilinci yeterliklerini ifade eden yargıların tamamını “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir. Sanal sistem yönetimini oluşturan temel

değişkenler (sanal iletişim, bütünleşik perspektif), 4,42-4,67 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları sanal sistem yönetimi yeterliklerini ifade eden yargıların tamamını “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir.

Anket uygulaması sonucunda sanal liderlik konseptinin temel bileşenleri kontrol değişkenlerini ifade eden 21 adet değişkene ait ortalamalar şöyledir:

Tablo III.51. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri Kontrol Değişkenleri Ortalamaları

DEĞİŞKEN	ORTALAMA	MEDYAN
D1:Özgüven C1:Neleri, nasıl aşabileceğimi biliyorum.	4,00	4,00
D2:Duygusal özbiñ C2:Nefesimin beni ve insanları serinletip serinletmediğini anlayabilirim.	4,08	4,50
D3:Özdeğerlendirme C3:Özgürlüğümün yara alıp almayacağını ve yaralayıp yaralamayacağını sezebilirim.	3,92	4,00
D4:Özdenetim C4:En düzensiz akan nehir bile, bir değirmeni döndürecek şekilde akıtılabilir.	4,58	5,00
D5:Saydamlık C5:İnsan ruhu, bazen, duvarları camdan bir şato gibi olabilmelidir. Belki güçlü, heybetli, etkileyici ama okunabilir.	4,00	4,50
D6:Esneklik C6:Bukalemunlar sadece derilerinin rengini değiştirerek, bazen hayatlarını kurtarabilirler.	3,42	4,00
D7:Self-motivasyon C7:Dağın gölgesi, güneşin yakıcılığında teninizi korur ama zirvedeki kara dokunmak istemeyecek parmak ucu olabileceğini sanmıyorum.	4,50	5,00
D8:Proaktivite C8:Olumsuzlukları fırsat olarak değerlendirmeseydim, hayat bu kadar keyifli olmazdı.	4,17	4,00

Tablo III.51. (devam)		
D9:Pozitif bakış açısı C9: <i>Bir şey "var"sa (oluşmuşsa), bir fonksiyonu da var demektir. Fonksiyonun sonucumu > 0 yapmak, her zaman çok eğlenceli olsa gerek.</i>	4,08	4,50
D10:Empati C10: <i>Anlamak, yaşama ortak olmak demektir.</i>	4,33	4,50
D11:Örgütsel bilinç C11: <i>Ordu her zaman askerî ve büyük olmaz.</i>	4,67	5,00
D12:Duyarlılık C12: <i>Dünya sürekli döner ve güneş, her insana eninde sonunda en az bir kez görünür.</i>	4,00	4,50
D13:Esinleme C13: <i>Herkesin iyi koçluk yapabileceği bir kader maçı vardır.</i>	4,42	5,00
D14:Etkileme C14: <i>Tüm yandaşlar önemlidir ve verilecek emek de onlar kadar değerlidir.</i>	4,42	5,00
D15:Başkalarını geliştirme C15: <i>Her küçük zafer büyük galibiyeti hazırlar. Her top, gol olmadan az önce duruyordu.</i>	4,50	5,00
D16:Değişim katalizörlüğü C16: <i>Yaşam, hızla yol alan şeffaf bir küredir ve toprağa dokunan noktanın sürekli değişmesi, hareket ettiğimin tek göstergesidir.</i>	4,00	4,50
D17:Takım çalışması ve işbirliği C17: <i>"İstemek" ve "vermek", Amazon üzerinde ardarda sıralanmış iki köprüdür; geçebilmek için ikisinin de sağlam olması gerekir.</i>	4,33	5,00
D18:Soyut düşünme C18: <i>"Olan", "görünen"le anlaşılmalıdır.</i>	3,58	3,50
D19:Sezgi ve hayal gücü C19: <i>Bilgelik, bütün duyuları güneşe çıkarmak demektir.</i>	4,58	5,00
D20:Sanal iletişim C20: <i>Şatonun duvarlarını saydamlaştırmanın birçok yöntemi vardır.</i>	4,08	4,00
D21:Bütünleşik perspektif C21: <i>Tek ihtiyacım, "ayrıntı"larla uğraşmak için gereken cesarettir.</i>	3,83	4,00

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, sanal liderliğin temel bileşenlerini ifade eden kontrol değişkenleri 3,42-4,67 ortalama aralığındadır. Boyutlara göre değerlendirildiğinde; kişisel yeterlikler boyutunu oluşturan temel bileşenlerin 3,42-4,58 ortalama aralığında, sosyal yeterlikler boyutunu oluşturan temel bileşenlerin 4,00-4,67 ortalama aralığında, sanal yeterlikler boyutunu oluşturan temel değişkenlerin ise 3,58-4,58 ortalama aralığında olduğu görülmektedir. Her bir boyutun açılımı ve yorumlanması şöyledir:

i. **KİŞİSEL YETERLİKLER:** Özbilinci oluşturan temel değişkenler (özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme), 3,92-4,08 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları özbilinç yeterliklerini ifade eden yargıların tamamını “Katılıyorum” ölçüsünde onayladıkları yorumu getirilebilir. Özyönetimi oluşturan temel değişkenler (özdenetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı), 3,42-4,58 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları özyönetim yeterliklerinden esnekliği ifade eden yargıyı “Kararsızım”ı aşan bir ölçüde; saydamlık, pozitif bakış açısını ifade eden yargıları “Katılıyorum” ölçüsünde; özdenetim, self-motivasyon, proaktiviteyi ifade eden yargıları ise “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir.

ii. **SOSYAL YETERLİKLER:** Sosyal bilinci oluşturan temel değişkenler (empati, örgütsel bilinç, duyarlılık), 4,00-4,67 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları sosyal bilinç yeterliklerini ifade eden yargıların tamamını “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir. İlişki yönetimini oluşturan temel değişkenler (esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği), 4,00-4,42 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları ilişki yönetimi yeterliklerini ifade eden yargıların tamamını “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir.

ii. **SANAL YETERLİKLER:** Sanal sistem bilincini oluşturan temel değişkenler (soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü), 3,58-4,58 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan

elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları sanal sistem bilinci yeterliklerinden soyut düşünmeyi ifade eden yargıyı “Kararsızım”ı aşan bir ölçüde; sezgi ve hayal gücünü ifade eden yargıyı ise “Katılıyorum”u aşan bir ölçüde onayladıkları yorumu getirilebilir. Sanal sistem yönetimini oluşturan temel değişkenler (sanal iletişim, bütünleşik perspektif), 3,83-4,08 ortalama aralığındadır. Bu bulgudan elde edilen bir sonuç olarak; ankete katılan teleçalışanların, sahip oldukları sanal sistem yönetimi yeterliklerinden bütünleşik perspektifi ifade eden yargıyı “Kararsızım”ı aşan bir ölçüde; sanal iletişimi ifade eden yargıyı ise “Katılıyorum” ölçüsünde onayladıkları yorumu getirilebilir.

Yukarıdaki yer alan Tablo III.50. ve Tablo III.51. değerleri karşılaştırıldığında; sanal liderliğin temel bileşenleri değişkenlerine ait 3,42-4,67 ortalama aralığının, sanal liderliğin temel bileşenleri kontrol değişkenlerine ait 3,58-4,67 ortalama aralığına çok yakın olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişken için Pearson korelasyon katsayılarına göre ilgili sorular (noktalar) arasındaki ilişkiler kontrol edildiğinde, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

▪ B18-C18 Korelasyonu

SOYUT DÜŞÜNME değişkenini ifade eden B18 (*Düşüncemi yoğunlaştırarak, soyut kavramları somut hale dönüştürebilirim*) ile C18 (“Olan”, “görünen”le anlaşılmalıdır) arasında yüksek pozitif bir ilişki çıkmıştır ($r=+0,795$ ve $p=0,05$). Bu yüksek tutarlılık, **sanal sistem bilincinin** bileşeni olan soyut düşünmenin deneklerde her iki formatla da eşdeğer algılandığının ve kavrandığının göstergesi biçiminde yorumlanabilir.

Tablo III.52. B18-C18 Korelasyonu

		B18	C18
B18	Pearson Correlation	1,000	,795 *
	Sig. (2-tailed)	,	,002
	N	12	12
C18	Pearson Correlation	,795 *	1,000
	Sig. (2-tailed)	,002	,
	N	12	12

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

▪ **B19-C19 Korelasyonu**

SEZGİ VE HAYAL GÜCÜ değişkenini ifade eden B19 (*Gözlerimle göremediğimi; aklımla, sezgimle, duygularımla ve bilgimle görebilirim*) ile C19 (*Bilgelik, bütün duyuları güneşe çıkarmak demektir*) arasında yüksek pozitif bir ilişki çıkmıştır ($r=+0,572$ ve $p=0,05$). Bu yüksek tutarlılık, **sanal sistem bilincinin** bileşeni olan sezgi ve hayal gücünün deneklerde her iki formatla da eşdeğer algılandığının ve kavrandığının göstergesi biçiminde yorumlanabilir.

Tablo III.53. B19-C19 Korelasyonu

		B19	C19
B19	Pearson Correlation	1,000	,572
	Sig. (2-tailed)	,	,052
	N	12	12
C19	Pearson Correlation	,572	1,000
	Sig. (2-tailed)	,052	,
	N	12	12

▪ **B10-C10 Korelasyonu**

EMPATİ değişkenini ifade eden B10 (*Başkalarının bakış açılarını kavrayabilir, duygularını sezebilirim*) ile C10 (*Anlamak, yaşama ortak olmak demektir*) arasında negatif bir ilişki çıkmıştır ($r=-0,118$ ve $p=0,05$). Bu tutarsızlık, **sosyal bilincin** bileşeni olan empatinin deneklerde farklı formatlarda farklı algılandığının ve kavramsal bulanıklık yaşandığının göstergesi biçiminde yorumlanabilir.

Tablo III.54. B10-C10 Korelasyonu

		B10	C10
B10	Pearson Correlation	1,000	-,118
	Sig. (2-tailed)	,	,714
	N	12	12
C10	Pearson Correlation	-,118	1,000
	Sig. (2-tailed)	,714	,
	N	12	12

▪ **B20-C20 Korelasyonu**

SANAL İLETİŞİM değişkenini ifade eden B20 (*İletişimde duruma göre yazılı, sözlü, dijital, grafik, resim, müzik, duyuğu her türlü kanaldan yararlanırım*) ile C20 (*Şatomun duvarlarını saydamlaştırmanın birçok yöntemi vardır*) arasında negatif bir ilişki çıkmıştır ($r=-0,124$ ve $p=0,05$). Bu tutarsızlık, **sanal sistem yönetiminin** bileşeni olan sanal iletişimin deneklerde farklı formatlarda farklı algılandığının ve kavramsal bulanıklık yaşandığının göstergesi biçiminde yorumlanabilir.

Tablo III.55. B20-C20 Korelasyonu

		B20	C20
B20	Pearson Correlation	1,000	-,124
	Sig. (2-tailed)	,	,702
	N	12	12
C20	Pearson Correlation	-,124	1,000
	Sig. (2-tailed)	,702	,
	N	12	12

▪ **B21-C21 Korelasyonu**

BÜTÜNLEŞİK PERSPEKTİF değişkenini ifade eden B21 (*Karmaşık ilişki yumaklarını çözümleyip, basite indirgeyebilirim*) ile C21 (*Tek ihtiyacım, "ayrıntı"larla uğraşmak için gereken cesarettir*) arasında negatif bir ilişki çıkmıştır ($r=-0,133$ ve $p=0,05$). Bu tutarsızlık, **sanal sistem yönetiminin** bileşeni olan bütünleşik perspektifin deneklerde farklı formatlarda farklı algılandığının ve kavramsal bulanıklık yaşandığının göstergesi biçiminde yorumlanabilir.

Tablo III.56. B21-C21 Korelasyonu

		B21	C21
B21	Pearson Correlation	1,000	-,133
	Sig. (2-tailed)	,	,680
	N	12	12
C21	Pearson Correlation	-,133	1,000
	Sig. (2-tailed)	,680	,
	N	12	12

Anket sonuçlarının kuramsal bileşenlere göre dağılımı aşağıdaki tabloda bütünlük olarak yer almaktadır.

Tablo III.57. Anket Sonuçlarının Kuramsal Bileşenlere Göre Dağılımı

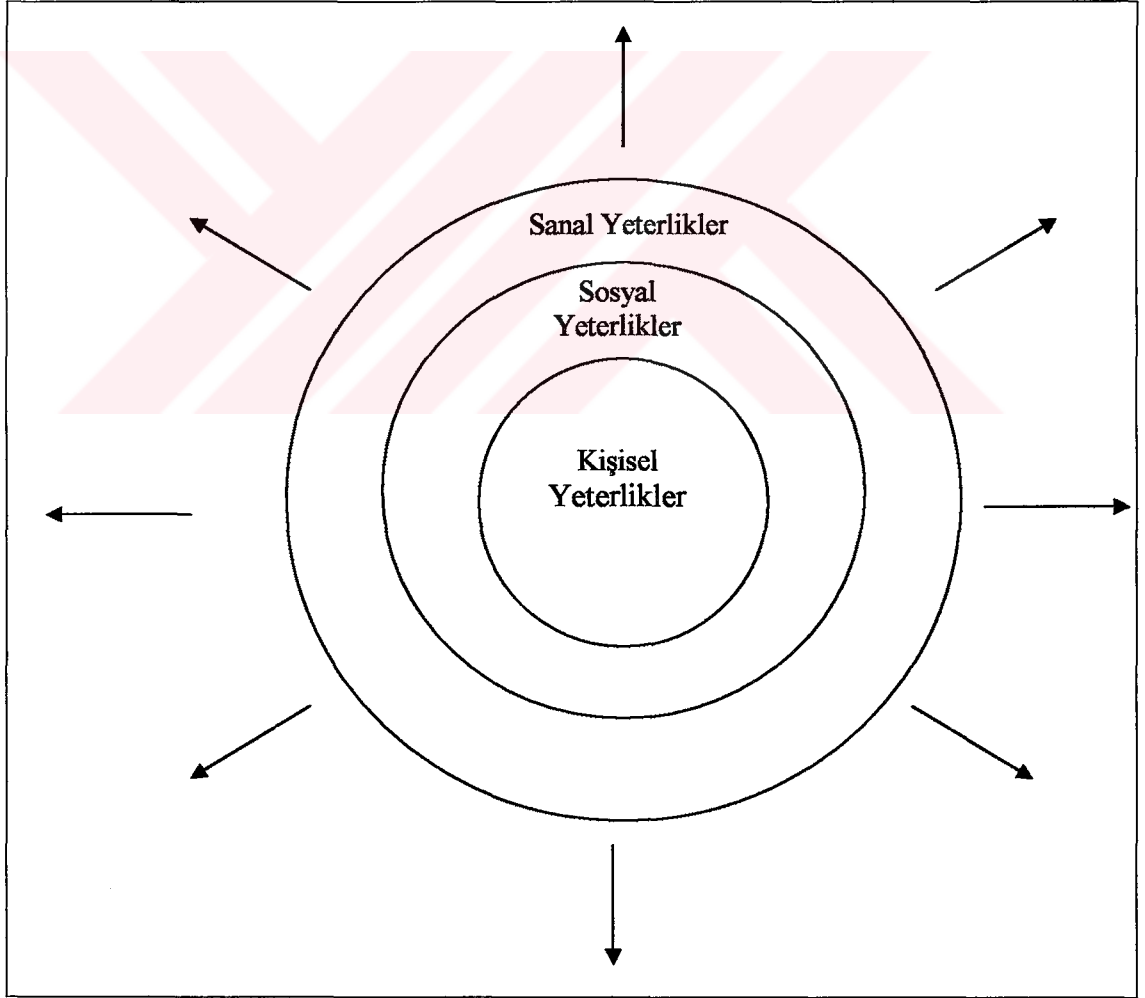
SANAL LİDERLİK		DEĞİŞKEN	ORTALAMA	SONUÇ
SANAL LİDERLİĞİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ		Sanal liderlik post-hiyerarşiktir.	4,00	KATILYORUM
		Sanal liderlik paylaşılabılır.	4,58	KATILYORUM
		Sanal liderlik interaktiftir.	4,25	KATILYORUM
		Sanal liderlik bulamaktır.	4,08	KATILYORUM
		Sanal liderlik sistemdir.	4,08	KATILYORUM
		Sanal liderlik kaynaktır.	4,25	KATILYORUM
SANAL LİDERLİĞİN TEMEL BİLEŞENLERİ	KİŞİSEL YETERLİKLER	özgüven	4,33 (4,00)	KATILYORUM
		duygusal özbilinç	4,50 (4,08)	KATILYORUM
		özdeğerlendirme	4,36 (3,92)	KATILYORUM
		özdenetim	3,58 (4,58)	~KATILYORUM
		saydamlık	3,75 (4,00)	~KATILYORUM
		esneklik	3,83 (3,42)	Kararsızım
		self-motivasyon	4,42 (4,50)	KATILYORUM
		proaktivite	4,67 (4,17)	KATILYORUM
		pozitif bakış açısı	4,08 (4,08)	KATILYORUM
		SANAL LİDERLİĞİN TEMEL BİLEŞENLERİ	SOSYAL YETERLİKLER	empati
örgütsel bilinç	4,08 (4,67)			KATILYORUM
duyarlılık	4,08 (4,00)			KATILYORUM
esinleme	4,25 (4,42)			KATILYORUM
etkileme	3,58 (4,42)			~KATILYORUM
başkalarını geliştirme	4,42 (4,50)			KATILYORUM
değişim katalizörlüğü	4,42 (4,00)			KATILYORUM
takım çalışması ve işbirliği	4,17 (4,33)		KATILYORUM	
SANAL YETERLİKLER	soyut düşünme		4,33 (3,58)	~KATILYORUM
	sezgi ve hayal gücü		4,58 (4,58)	KATILYORUM
	sanal iletişim	4,67 (4,08)	KATILYORUM	
	bütünlük perspektif	4,42 (3,83)	~KATILYORUM	

Yukarıda yer alan tabloda da görüldüğü üzere, anket uygulamasından elde edilen genel sonuçlar şöyledir:

- Kuramsal çalışmada sanal liderliğin temel karakteristiklerini ifade eden “*Sanal liderlik post-hiyerarşiktir, paylaşılabilir, interaktiftir, bulanıktır, sistemdir, kaynaktır*” tanımı, onaylanmıştır.
- Kuramsal çalışmada sanal liderliğin kişisel yeterliklerini oluşturan *özgüven, duygusal öz bilinç, özdeğerlendirme, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı* öğelerine sahip olduklarını ifade eden teleçalışanların; *özdenetim* ve *saydamlık* öğelerini geliştirmekte oldukları, ancak *esneklik* öğesini geliştirmeye yönelik kararsızlık yaşadıkları sonucuna ulaşılabilir.
- Kuramsal çalışmada sanal liderliğin sosyal yeterliklerini oluşturan *empati, örgütsel bilinç, duyarlılık, esinleme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği* öğelerine uygulamada sahip olduklarını ifade eden teleçalışanların; *etkileme* öğelerini geliştirmekte oldukları sonucuna ulaşılabilir.
- Kuramsal çalışmada sanal liderliğin sanal yeterliklerini oluşturan *sezgi ve hayal gücü, sanal iletişim* öğelerine uygulamada sahip olduklarını ifade eden teleçalışanların; *soyut düşünme* ve *bütünleşik perspektif* öğelerini geliştirmekte oldukları sonucuna ulaşılabilir.
- Sanal liderlik yeterliklerine sahip olma düzeylerini ifade eden teleçalışanların, SANAL SİSTEM BİLİNCİ kapsamında yer alan *soyut düşünme* ile *sezgi ve hayal gücü* öğelerinin özdeğerlendirmesinde, yüksek tutarlılık sonucuna ulaşılmıştır.
- Sanal liderlik yeterliklerine sahip olma düzeylerini ifade eden teleçalışanların, SOSYAL BİLİNÇ kapsamında yer alan *empati* ile SANAL SİSTEM YÖNETİMİ kapsamında yer alan *sanal iletişim* ve *bütünleşik perspektif* öğelerinin özdeğerlendirmesinde, düşük tutarlılık sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3. Sanal Liderliğin Bütünleşik Değerlendirmesi

Sanal liderlik konsepti; post-hiyerarşik yapılanmasıyla, temel yetenekler bağlamındaki paylaşılabilirliğiyle, interaktif etkileşimlerden oluşturduğu sinerjiyle geleneksel liderlik konseptinin algı kalıplarını ve eylem kodlarını ters yüz ederken; teknolojiyi kullanan bir yapısal kaynak ve etkileşim sistemi nitelermeleriyle de, geleneksel lider rolünü parçadan bütüne ötelemektedir. Bu bağlamda sanal liderlik, konsept olarak; bireye ya da bireylere mal edilemeyen, sanal liderlik yetkinliklerine sahip bireylerin (parçaların) interaktif etkileşimiyle (ilişkiler) varlık bulan ve bütünde (sistemde) açığa çıkan sinerjik parça olarak modellenebilir. Sanal liderlik sisteminde sanal liderliğin temel bileşenleri, aşağıda şematize edilmiştir.



Şekil III.49. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri

Şekilde görüldüğü üzere, sanal liderliğin temel bileşenlerinin çekirdeğinde öz bilinç (öz güven, duygusal öz bilinç, öz değerlendirme) ve özyönetimden (öz denetim, saydamlık, esneklik, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı) oluşan kişisel yeterlikler yer almaktadır.

İkinci kümede konumlanan ve kişisel yeterlikleri de kapsayan sosyal yeterlikler; sosyal bilinç (empati, örgütsel bilinç, duyarlılık) ve ilişki yönetiminden (esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği) oluşmaktadır.

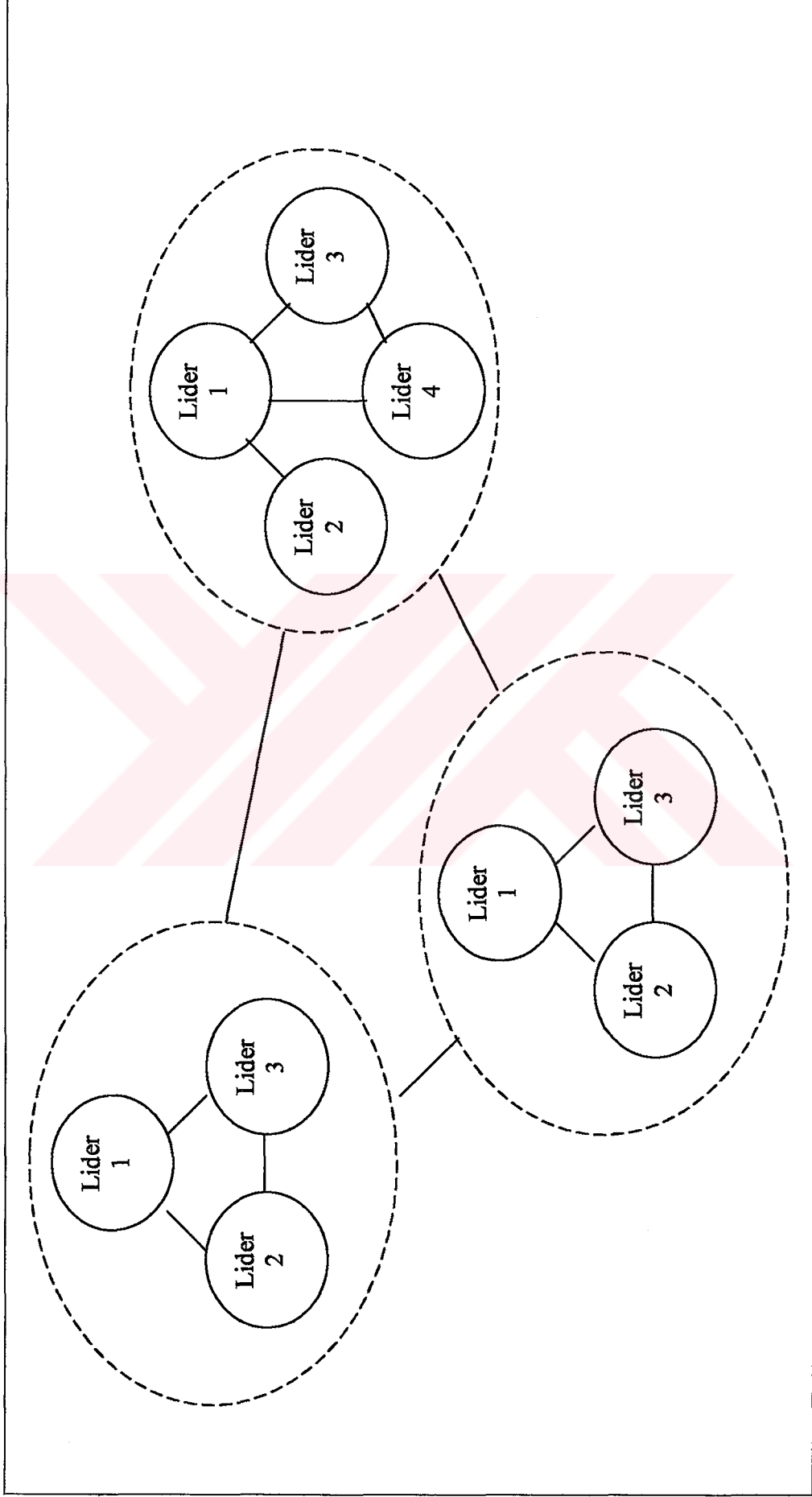
En dış kümedeki sanal yeterlikler, sosyal ve kişisel yeterlikleri hem kapsamakta, hem de öteleyerek sanal sistem bilinci (soyut düşünme, sezgi ve hayal gücü) ve sanal sistem yönetimiyle (sanal iletişim, bütünlük perspektif) bütünlük sağlamaktadır.

Sanal liderliğin anılan temel bileşenleri, aşağıda yer alan tabloda toplu biçimde gösterilmiştir.

Tablo III.58. Sanal Liderliğin Temel Bileşenleri

KİŞİSEL YETERLİKLER		SOSYAL YETERLİKLER		SANAL YETERLİKLER	
Öz bilinç	Özyönetim	Sosyal Bilinç	İlişki Yönetimi	Sanal Sistem Bilinci	Sanal Sistem Yönetimi
öz güven duygusal öz bilinç öz değerlendirme	öz denetim saydamlık esneklik self-motivasyon proaktivite pozitif bakış açısı	empati örgütsel bilinç duyarlılık	esinleme etkileme başkalarını gelişt. değişim katalizör. tak. çalışm./işbirliği	soyut düşünme sezgi ve hayal gücü	sanal iletişim bütünlük pers.

İzleyen sayfadaki şekilde ise, sanal liderlik sisteminde paylaşılan liderlik şematize edilmiştir.



Şekil III.50. Sanal Liderlik Sisteminde Paylaşılan Liderlik



SONUÇ

XX. yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran bilgi devrimi uzantısındaki bilgi toplumunun farklı sosyo-ekonomik yapısı, geleneksel yönetim düşünce ve uygulamalarında köklü değişimler yaratmıştır. En değerli kaynağın, “bir organizasyonun bilgi değeri” olarak tanımlanan entelektüel sermaye olduğu günümüz postmodern organizasyonlarında; organizasyon yapıları bilgi tabanlı, yönetim sistemleri de insan merkezli biçimde yeniden tasarlanmaya başlamıştır.

Bu bağlamda iletişim teknolojileri aracılığıyla uzay, zaman, fizik sınırlarını aşarak; siber uzay ortamında belirli bir amaç doğrultusunda farklı temel yetenekleri olan insanların, aktiflerin, teknolojilerin bileşkesinden oluşan ve proje tamamlandığında dağılan; müşteri karşısında sanki tek bir işletme varmış gibi davranan ağ yapısındaki organizasyonlar topluluğu olarak tanımlanan sanal organizasyonlarda çalışan bilgi işçileri –teleçalışanlar-, entelektüel özelliklere ve üretim araçlarına -beyinlerindeki bilgiye- sahip yeni bir güç olarak, lider karşısında güçlü durumdadır.

Organizasyonu anlamamanın, anlamamanın organizasyonundan ayrı tutulamaz olduğu; organizasyonel performansın, bireysel ve ekipsel katkılardan oluşan fonksiyonel ve çapraz-fonksiyonel bir anlam içerdiği; tüm çalışanların hem düşünmek hem de iş yapmak, hem kendilerini hem de başkalarını yönetmek, hem karar vermek hem de gerçek işi yapmak ve kendilerini hem bireysel hem de kolektif sonuçlara ne zaman yönlendireceklerini bilmek zorunda olduğu; fonksiyonel, etik, cinsiyet, yaş, öğrenme vb. farklılıkların toplam performansa katkı veren bir güç olarak kabul edildiği postmodern yönelimli sanal organizasyonlarda çalışanlar; her şeyi her şeye bağlı hale

getirmek, her an her şeyi yapabilir olmak ve her şeyi her an yapabilir olmak, aynı anda hem büyük hem küçük olmayı öğrenmek, yalnızca ortaklıklar kurmayı değil ortaklıklardan ayrılabilmeyi de öğrenmek, duran değil hareket eden şeyleri değerlendirmek, her mesajı ekonomik-bilgisel-duygusal alışverişe dönüştürmek, öz yeteneklerinin soyut kapsamını somuttan daha fazla hale getirmek, net hedefler belirlemek ve performanslarını yoldayken ölçmek, öz yetenekleri dışında kalan ve stratejik olmayan tüm yetki ve sorumluluklarını devretmek, sanal ortamda iletişimi ve enformasyon paylaşımını sağlayacak teknolojik yetkinliğe sahip olmak durumundadır.

Bu perspektiften değerlendirilen “postmodern yönelimli sanal organizasyonlarda sanal liderlik konsepti” kapsamında sanal liderlik; **“bireye ya da bireylere mal edilemeyen, sanal liderlik yetkinliklerine sahip bireylerin (parçaların) interaktif etkileşimiyle (ilişkiler) varlık bulan ve bütünde (sistemde) açığa çıkan sinerjik değer”** olarak modellenmiştir. Sanal liderliğin temel karakteristikleri şunlardır:

- **Sanal Liderlik, post-hiyerarşiktir:** Sanal liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik kademesinde ve/veya kademelerinde gerçekleşebilir.
- **Sanal Liderlik, paylaşılabilir:** Sanal liderlik, tek bir bireye malolabileceği gibi, yeri ve zamanı geldiğinde, sanal takım üyeleri arasında da paylaşılabilir.
- **Sanal Liderlik, interaktiftir:** Sanal liderlik, birimler içinde ve birimler arasında, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında doğrusal veya çapraz olarak “tek-ten-teke” veya “tek-ten-çoka” interaktif etkileşimlerden oluşur.
- **Sanal Liderlik, bulanıktır:** Sanal liderlik, büyük bir sosyal organizasyon içinde gömülü duran bir sistem gibidir. İnteraktif etkileşimlerin “nasıl”ına dair üstü örtülü modeller içerir.
- **Sanal Liderlik, sistemdir:** Sanal liderlik; etkileşimlerin ve ilişkilerin kalitesini, grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürünü kapsayan bir sistemdir.
- **Sanal Liderlik, kaynaktır:** Sanal liderlik konsepti olarak; teknoloji aracılığıyla hareketlere rehberlik eden yapıların kaynağıdır.

Kuramsal çalışmanın paralelinde gerçekleştirilen anket uygulamasında; global ölçekte sanal organizasyonlarda çalışan küçük ölçekli bir grup teleçalışanın, sanal liderlik konseptinin temel karakteristiklerine yönelik algılarından ve temel bileşenlerine yönelik sahiplik düzeylerinden yola çıkılarak, sanal liderlik konseptine bakış açılarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Anket uygulamasının niceliği ve niteliği genellemeye ve genel vargılara ulaşmaya yeterli olmamakla birlikte, bulgular detaylandırıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Sanal organizasyonlarda çalışan bir grup teleçalışan; sanal liderliğin kişisel yeterliklerini oluşturan *özgüven, duygusal özbilinç, özdeğerlendirme, self-motivasyon, proaktivite, pozitif bakış açısı* öğelerine sahip olduklarını; *özdenetim* ve *saydamlık* öğelerini ise geliştirmekte olduklarını ifade etmektedir. Ancak, *esneklik* öğesini geliştirmeye yönelik kararsızlık yaşanmaktadır. Bu sonuç; sanal organizasyonların zayıf yönleri olarak belirlenen iletişim, kültür ve güven eksikliğiyle tutarlılık göstermektedir.
- ii. Sanal organizasyonlarda çalışan bir grup teleçalışan; sanal liderliğin kişisel yeterliklerini oluşturan *empati, örgütsel bilinç, duyarlılık, esinleme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, takım çalışması ve işbirliği* öğelerine sahip olduklarını; *etkileme* öğesini ise geliştirmekte olduklarını ifade etmektedir. Diğer yandan, sosyal bilinç kapsamında yer alan *empati* öğesinin özdeğerlendirmesinde, düşük tutarlılık sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, sanal organizasyonların zayıf yönleri olarak belirlenen iletişim, kültür ve güven eksikliğiyle tutarlılık göstermekle birlikte; (ii)'de elde edilen sonuçla birleştirildiğinde, yeni soruları da gündeme getirmektedir. Sanal ortamda çalışmaya öncülük eden bireylerin belirgin karakteristiklerinden biri, sosyalizasyon eksikliği midir? Evet ise, sosyalizasyon eksikliği pasifizasyon anlamında bir yetersizlik midir, yoksa ben'e yönelme anlamında özgür bireyselleşme seçimi midir? Ya da, bireyleri sosyalizasyondan uzaklaştırıp, yalnızlığa yönlendiren sanal çalışma ortamının kendisi midir?

iii. Sanal organizasyonlarda çalışan bir grup teleçalışan; sanal liderliğin sanal yeterliklerini oluşturan *sezgi ve hayal gücü*, *sanal iletişim* öğelerine sahip olduklarını; *soyut düşünme* ve *bütünleşik perspektif* öğelerini ise geliştirmekte olduklarını ifade etmektedir. Diğer yandan, sanal sistem bilinci kapsamında yer alan *soyut düşünme* ile *sezgi ve hayal gücü* öğelerinin özdeğerlendirmesinde, yüksek tutarlılık sonucuna ulaşılmıştır. Sanal organizasyonların ve teleçalışmanın global ölçekte yaygınlaşmadığı göz önüne alınırsa; bu sonuç, sanal sistem bilincini kavramış ve geliştirmeye yönelmiş çalışanların sanal çalışma ortamına yöneldikleri ve reel çalışmadan sanal çalışmaya geçiş dönemine öncülük ettikleri biçiminde yorumlanabilir. Ancak sanal sistem yönetimi kapsamında yer alan *sanal iletişim* ve *bütünleşik perspektif* öğelerinin özdeğerlendirmesinde düşük tutarlılık sonucuna ulaşılmıştır. Sanal ortamda fiziksel anlamlardan soyutlanarak iletişime geçme ve parçaları anlamlı bütüne sentezleme yeteneğinin yaparak/yaşayarak olgunlaşabileceği varsayılırsa, bu sonuç; sanal organizasyonların zayıf yönleri olarak belirlenen iletişim, kültür ve güven eksikliğiyle tutarlılık göstermektedir. Geçiş sürecinde bu zayıflıklar aşılabilir midir? Nasıl? Aşılabilmesi durumunda, sanal organizasyonların karşılaştığı riskler nelerdir?

Sözün sonu olarak, global ölçekte gerçeğin maddesizleştiği etkinliklerde ifade bulan sanal liderlik konsepti; geleneksel liderlik yaklaşımlarının algı kalıplarını ve eylem kodlarını hem kapsayan hem de dışlayan sorgulayıcılığı ve öteleyiciliğiyle, postmodern bir durum olarak, global ilişkiler ağının ihtiyaçlarına cevap vermek durumundadır. Bu ağ, Jay Westen'in ifadesiyle, "*eski özgürlükler ve yeni teknolojilerle*" evrimini sürdürmeye devam edecektir. Çünkü gelişmiş bireyler, gelişmiş toplumların; gelişmiş toplumlarsa global ağın anlamlı parçalarıdır ve her parça, büyük bütünün bilgisini taşır...

EKLER

**T.C. YUKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

EK 1. Anket Formu (İngilizce)

Dear Teleworker,

The aim of this questionnaire is to search "The Virtual Leadership Concept in Virtual Organizations" in an Doctorate thesis and your answers will be kept confidential.

The worth of this survey depends on your sincerity and the attention you will pay. Before answering please read each question carefully. Even if the existing choices do not reflect your opinion, please exactly cross the most convenient one.

For each of the statements below, please indicate the most suitable one for you.

Gender : Male () Female ()
Age : 18-24 () 25-35 () 36-45 () 46&over ()

In Part I, Part II and Part III below, please indicate your response to the following questions using the scale as follows:

- 1: strongly disagree
- 2: disagree
- 3: neutral
- 4: agree
- 5: strongly agree

PART I	1	2	3	4	5
Leadership in Virtual Organizations can occur at any hierarchical level in an organization.					
Leadership in Virtual Organizations may be associated with one individual or shared by several individuals as its locus changes over time.					
Leadership in Virtual Organizations can involve one-to-one and one-to-many interactions within and across large units and organizations.					
Leadership in Virtual Organizations may be viewed as a system embedded within a larger social organizational system, and it includes the implicit models in people's heads regarding how they should influence or be influenced by others at the same level, below them, or above them.					
Leadership in Virtual Organizations is a system including the quality of interactions and relationships, the collective leadership within group interactions, and ultimately the leadership culture that characterizes an organization.					
Leadership in Virtual Organizations is a source of structures that guides action, including a technology's appropriation.					

PART II	1	2	3	4	5
I aware of my skills and goals.					
I know how my feelings affect me, my performance and others.					
I know my strengths, my weaknesses and my limitations.					
I'm able to keep my disturbing drives under control and direct them to positive fields.					
I maintain an open, warm communication with others about my opinions and beliefs.					
I'm able to adapt to unexpected situations and problems easily.					

I'm willing to increase my performance continuously and not interested in easy targets.					
I do not accept being defeated by the difficulties, always try to view them as opportunities.					
I always view problems as opportunities and try to take advantage of them.					
I'm willing to listen to others' point of view and understand their feelings.					
I'm able to spot the key connections, decision networks, and hidden rules in the organization.					
Being as a world citizen, I feel responsible for each one of the problems in the global scale.					
I make the work enjoyable and eliminate the frustration and the fear.					
I'm able to develop and implement various plans to persuade others to accept my ideas.					
I realize the need for deployment of the knowledge and delegation and do so.					
I'm a pioneer when I realize the need for a change and challenge the status quo.					
I respect in teamwork, be an example of support and collaboration.					
I can transfer abstract concepts into concrete ones by intensifying my thoughts.					
I can see what my eyes can't see through my mind, my intuition, my feelings and my wisdom.					
I can utilize all means of communication depending on the case, written, verbal, digital, graphical, musical, sensational.					
I can resolve complicated sets of relationships and reduce them to simple forms.					

PART III	1	2	3	4	5
Understanding is sharing the life with others.					
The earth rotates around the sun and the sun appears each person at least once sooner or later.					
All I need is the courage essential to deal with the "details".					
I know what I will be able to overcome and how I will do that.					
If something "exists", it means that it has a function. It is a lot fun to make the result of the function > 0.					
There is always a "match of fate" in which one can coach well.					
There exist many ways to make the walls of my castle transparent.					
I'm able to understand if my breath can freshen me and others.					
If I could not try to view the negatives as opportunities, life would not be so enjoyable.					
All sides are important and the effort contributed is as valuable as they are.					
Wisdom is to bring out all feelings to the sunlight.					
I can sense if my freedom will be restricted and it will restrict others.					
The shadow of the mountain protects your skin from the burning sun but I can not imagine any finger not willing to touch the snow on the peak of the mountain.					
Every little victory is the predecessor of the big one. Every ball was standing still before a goal.					
The thing that "exists" should be comprehended by the thing that "appears".					
Even the most irregular river can be directed to flow to run the watermill.					
Chameleons can sometimes protect themselves (save their lives) by changing their skin color.					

Life is transparent sphere rolling fast and the only indication of my movement is the continuously changing point-of-contact to the ground.					
"willing" and "giving" are two bridges build side-by-side over the Amazon. To cross the river, both should be strong.					
The soul of the person should be like a castle made of glass. Strong, huge, charming but transparent.					
The army is not always military and large in size.					

Thanks for your participation.

Benan Yücebalkan
Kocaeli University, Turkey
benan@kou.edu.tr
benanbenan@yahoo.com



EK 2. Anket Formu (Türkçe)

Sayın Katılımcı,

Bu anket, "Sanal Organizasyonlarda Sanal Liderlik Konsepti" konulu doktora tez çalışmasına veri teşkil edecek olup, gizli tutulacaktır.

Araştırmanın başarısı, yanıtlardaki içtenliğinize ve dikkatinize bağlıdır. Lütfen, yanıtlamadan önce her soruyu dikkatle okuyunuz. Sunulan seçenekler görüşünüzü tam olarak yansıtmıyorsa, lütfen en yakın olanı işaretleyiniz.

Aşağıda yer alan bölümde, uygun seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
Yaş : 18-24 () 25-35 () 36-45 () 46 ve üzeri ()

Aşağıda yer alan Bölüm I, Bölüm II ve Bölüm III'de yer alan yargılara hangi ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Ölçümlendirme şöyledir:

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Kararsızım
- 4: Katılıyorum
- 5: Kesinlikle katılıyorum

BÖLÜM I	1	2	3	4	5
Sanal organizasyonlarda liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik kademesinde gerçekleşebilir.					
Sanal organizasyonlarda liderlik; tek bir bireye malolabileceği gibi, yeri ve zamanı geldiğinde, sanal takım üyeleri arasında da paylaşılabilir.					
Sanal organizasyonlarda liderlik; birimler içinde ve birimler arasında, organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında doğrusal veya çapraz olarak "tek-ten-teke" veya "tek-ten-çok" interaktif etkileşimlerden oluşur.					
Sanal organizasyonlarda liderlik, büyük bir sosyal organizasyon içinde gömülü duran bir sistem gibidir; interaktif etkileşimlerin "nasıl"ına dair üstü örtülü modeller içerir.					
Sanal organizasyonlarda liderlik; etkileşimlerin ve ilişkilerin kalitesini, grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürünü kapsayan bir sistemdir.					
Sanal organizasyonlarda liderlik; teknoloji aracılığıyla hareketlere rehberlik eden yapıların kaynağıdır.					

BÖLÜM II	1	2	3	4	5
Kendi yeteneklerimin ve hedeflerimin farkındayım.					
Duygularımın kendimi, diğer insanları ve performansımı nasıl etkilediğini bilirim.					
Güçlü yönlerimi, zayıf yönlerimi ve sınırlarımı bilirim.					
Rahatsız edici dürtülerimi kontrol altına alıp, pozitif alanlara kanalize edebilirim.					
Duygularım, düşüncelerim ve inançlarım konusunda başkalarına açığım.					
Beklenmedik anlarda değişen durumlara hemen uyum sağlayabilirim.					
Performansımı sürekli artırmak ister, kolay hedeflere ilgi duymam.					
Engellere boyun eğmem, aşmak için fırsatlar yaratırım.					

Problemleri bile fırsat olarak görür ve hemen değerlendiririm.					
Başkalarının bakış açılarını kavrayabilir, duygularını sezebilirim.					
Organizasyondaki kilit ilişkileri, karar ağlarını ve sözsüz kuralları okuyabilirim.					
Bir dünya vatandaşım ve global ölçekteki sorunlardan kendimi sorumlu tutuyorum.					
İşi heyecanlı hale dönüştürür, yılgınlık ve korkuyu dağıtabilirim.					
Düşüncelerimi kabul ettirmek için çok çeşitli iknâ taktikleri kullanırım.					
Bilgiyi ve yetkiyi dağıtmanın zorunluluk olduğunu bilirim ve dağıtırım.					
Değişim gereğini fark ettiğimde statükoya meydan okur, öncü olurum.					
Takım çalışmasında; saygı, yardım ve işbirliğine örnek olurum.					
Düşüncemi yoğunlaştırarak, soyut kavramları somut hale dönüştürebilirim.					
Gözlerimle göremediğimi; aklımla, sezgimle, duygularım ve bilgimle görebilirim.					
İletişimde duruma göre yazılı, sözlü, dijital, grafik, resim, müzik, duygu her türlü kanaldan yararlanırım.					
Karmaşık ilişki yumaklarını çözümlüyüp, basite indirgeyebilirim.					

BÖLÜM III	1	2	3	4	5
Anlamak, yaşama ortak olmak demektir.					
Dünya sürekli döner ve güneş, her insana eninde sonunda en az bir kez görünür.					
Tek ihtiyacım, "ayrıntı"larla uğraşmak için gereken cesarettir.					
Neleri, nasıl aşabileceğimi biliyorum.					
Bir şey "var"sa (oluşmuşsa), bir fonksiyonu da var demektir. Fonksiyonun sonucunu > 0 yapmak, her zaman çok eğlenceli olsa gerek.					
Herkesin iyi koçluk yapabileceği bir kader maçı vardır.					
Şatonun duvarlarını saydamlaştırmanın birçok yöntemi vardır.					
Nefesimin beni ve insanları serinletip serinletmediğini anlayabilirim.					
Olumsuzlukları fırsat olarak değerlendirmeseydim, hayat bu kadar keyifli olmazdı.					
Tüm yandaşlar önemlidir ve verilecek emek de onlar kadar değerlidir.					
Bilgelik, bütün duyuları güneşe çıkarmak demektir.					
Özgürlüğümün yara alıp almayacağını ve yaralayıp yaralamayacağını sezebilirim.					
Dağın gölgesi, güneşin yakıcılığında teninizi korur ama zirvedeki kara dokunmak istemeyecek parmak ucu olabileceğini sanmıyorum.					
Her küçük zafer büyük galibiyeti hazırlar. Her top, gol olmadan az önce duruyordu.					
"Olan", "görünen"le anlaşılmalıdır.					
En düzensiz akan nehir bile, bir değirmeni döndürecek şekilde akıtılabilir.					
Bukalemunlar sadece derilerinin rengini değiştirerek, bazen hayatlarını kurtarabilirler.					
Yaşam, hızla yol alan şeffaf bir küredir ve toprağa dokunan noktanın sürekli değişmesi, hareket ettiğimin tek göstergesidir.					
"İstemek" ve "vermek", Amazon üzerinde ardarda sıralanmış iki köprüdür; geçebilmek için ikisinin de sağlam olması gerekir.					
İnsan ruhu, bazen, duvarları camdan bir şato gibi olabilmelidir. Belki güçlü, heybetli, etkileyici ama okunabilir.					
Ordu her zaman askerî ve büyük olmaz.					

Katkınız için teşekkürler...

KAYNAKÇA

- Ahuja, Manju K.; Carley, Kathleen M. (1999, Nov/Dec). Network Structure in Virtual Organizations. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Nov/Dec99, Vol. 10 Issue 6.
- Akdemir, Ali (1998). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Philip & Richard's Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi.
- Akdemir, Ali (1998). Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri. <http://iibf.sdu.edu.tr>
- Akdemir, Ali (2003). Entelektüel Liderlik. http://www.yenibir.com/articledisplay_kendinizitaniyin/
- Akpınar, Talip (2002). Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye ile İlişkisi. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi.
- Aktan, Coşkun Can (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS Yayın No. 257.
- Alan, Yasemin, Ayşe (2002). *Entelektüel Liderliğin Organizasyonel Başarıdaki Rolü ve Kocaeli Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Allcorn, Seth (1997, Sep). Parallel Virtual Organizations. *Administration & Society*, Vol. 29 Issue 4.
- Anbar, Adem, Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri, http://www.isguc.org/edusun_yenieko.php (27.08.2002).
- Andersen Consulting* (Company) (1997, May). A virtual prototype. *Training & Development*, Vol. 51 Issue 5.
- Appignanesi, Richard; Garratt, Chris (1996). *Postmodernizm*. Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: AD Yayıncılık.

- Avolio, Bruce J. (2000, Winter). E- Leadership: Implications for Theory, Research and Practice. *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4.
- Bardwick, Judith M. (2000). Barış Dönemi Yönetim ve Savaş Dönemi Liderlik. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Barner, Robert (1996, Mar/Apr). The new millennium workplace: Seven changes that will challenge managers and workers. *Futurist*, Vol. 30 Issue 2.
- Bauman, Zygmunt (1998). *Postmodern Etik*. Çev. Alev Türker, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baykal, Adnan Nur (2001). *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. 10. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, No. 200.
- Bayraktutan Yusuf; Orhan, Ayhan (2002), Bilgi Kaynaklı Global Sosyo-Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları: Plastik Para, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi.
- Berman, Marshall (2001). *Katı Olan Her Şey Buharlaşıyor*. Çev. Ümit Altuğ ve Bülent Peker, 4. b., İstanbul: İletişim Yayınları.
- Biggs, Maggie (01/29/2001). The technologies that 2000 forgot. *InfoWorld*, Vol. 23 Issue 5.
- Bilen, Mahmut; Şanver, Cahit (2002). Genişleyen Devletin Bunalımı ve E-Devlet. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi.
- Bilgin, Nuri (1995), *Kollektif Kimlik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bimber, Bruce (2002, Kış). İnternet ve Siyasi Dönüşüm: Hızlandırılmış Çoğulculuk. Çev. Tuncay Birkan, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Bono, Edward de (1998). *Olumlu Devrimin El Kitabı*. Çev. Nurhayat Öründü, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bono, Edward de (2000). *Rekabetüstü*. Çev. Oya Özel, 2. b., İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Brown, Randy (1998, May). From the home office. *Buildings*, Vol. 92 Issue 5.
- Business Europe* (6/4/1997). Teleworking in Europe-busy signal. Vol. 37 Issue 11.
- Byrd, Kathy; Gulbro, Robert D. (1998, Autumn). E-mail and the Organization of Tomorrow. *Ivey Business Journal*, Vol. 63 Issue 1.

- Capra, Fridjof (1996). *Yaşamın Örgüsü*. Çev. Beno Kuryel, İstanbul: Yapı Merkezi Yayınları.
- Cascio, Wayne F. (2000, Aug). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, Vol. 14 Issue 3.
- Castells, Manuel (2002, Kış). Gerçek Sanallık Kültürü. Çev. Kemal Atakay, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Chapman, Christy (1995, Jun). Oh, to know the future. *Internal Auditor*, Vol. 52 Issue 3.
- Computing Canada* (05/11/1998). New job board helps place teleworkers. Vol. 24 Issue 18.
- Cooper, William W.; Muench, Michael L. (2000). Virtual Organizations: Practice and the Literature. *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, Vol. 10 Issue 3.
- Cufaude, Jeffrey B. (2001, Jan). Telling A New Leadership Story. *Association Management*, Vol. 53 Issue 1.
- Çalışkan, Abdullah (1999). *Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entelektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi ve Arçelik A.Ş.'ne İlişkin Stratejik Uygulama Yönergesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Daniels, Kevin; Lamond, David; Standen, Peter (2001, Dec). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, Vol. 38 Issue 8.
- Day, David V. (2000, Winter). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4.
- Derrida, Jacques. Writing and Difference. *Felsefelogos* (Ocak, 2001), Y. 4, S. 13, İstanbul: Bulut Yayınevi.
- Dolanbay, Coşkun (2000). *E-Ticaret Strateji ve Yöntemleri*. Ankara: Meteksan Sistem Yayınları.
- Dreyfus, Hubert L. (2002, Kış). Bilgi Otobanında Nihilizm: Günümüz Çağında Anonimlik Karşısında Bağlılık. Çev. Ece Gamze Atıcı, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Drucker, Peter, F. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Drucker, Peter, F. (1998). *Yeni Gerçekler*. Çev. Birtane Karanakçı, 6. b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, Genel Yayın No. 315.

- Düren, Zeynep A. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa: 692.
- Ehin, Charles (1995, Sep). The ultimate advantage of self-organizing system. *Journal of Quality & Participation*, Sep95, Vol 18, Issue 5.
- Eom, Sean B.; Lee, Choong Kwoon (1999, Spring). Virtual Teams: An Information Age Opportunity for Mobilizing Hidden Manpower. *S.A.M. Advanced Management Journal* (1969), Vol. 64 Issue 2.
- Eren, Erol (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5. b., İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, İsmail (2002, Kış). İnternet ve Ekonomik Etkileri. *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Eryılmaz, Mehmet. Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesinde Liderlik. <http://www.isguc.org/ik.sanal.php> (27.08.2002).
- Faren, Caela; Kaye, Beverly L. (2000). Yeni Liderlik Rollerini İçin Yeni Beceriler. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Fitzpatrick, William M.; Burke, Donald (2000, Summer). Form, Functions, and Financial Performance Realities for the Virtual Organization. *S.A.M. Advanced Management Journal* (1969), Vol. 65 Issue 3.
- Fritz, Roger (Haziran, 1999). Liderliği Hak Etmek. *Executive Excellence*, Y. 3, S. 27.
- Gibbs, Jeff; Gibson, Susan (1998, Feb). Organizational Effectiveness. *Internal Auditor*, Vol. 55 Issue 1.
- Gibson, Stan (01/10/2000). E-leadership for the new millennium. *PC Week*, Vol. 17 Issue 2.
- Gil-Estallo, M.-Dels-Angels; Celma-Benaiges, M. Dolors; Aparicio-Valverde, Mireia; Ferruz-Periz, Nuria; Escardibul-Ferra, Blanca (2000, May). The New Organizational Structure and its Virtual Functioning. *International Advances in Economic Research*, Vol. 6 Issue 2.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2002). *Yeni Liderler*. Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, S. 621.
- Grabowski, Martha; Roberts, Karlene H. (1999, Nov/Dec). Risk Mitigation in Virtual Organizations. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 10 Issue 6.

- Grey, Christopher (1999, Sep). 'We are all managers now'; 'we always were': On the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, Vol. 36 Issue 5.
- Guss, Connie L. (1998, Mar). Virtual project management: Tools and the trade. *Project Management Journal*, Vol. 29 Issue 1.
- Güvenç, Bozkurt (2000). *Sosyal Kültürel Değişme*. 2. b., Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Handy, Charles (1995, May/Jun). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, Vol. 73 Issue 3.
- Handy, Charles (2000). Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Harvard Management Communication Letter* (2000, Dec). Creating Successful Virtual Organizations. Vol. 3 Issue 12.
- Hassard, John (1999, Jun). Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 Issue 2.
- Hoyi, Ferdin (Haziran, 1999). Liderler ve Yöneticiler. *Executive Excellence*, Y. 3, S. 27.
- HR Focus* (1997, Mar). The future is virtual HR. Vol. 74 Issue 3.
- Huey, John; Sookdeo, Ricardo (02/21/1994). The new post-heroic leadership. *Fortune*, Vol. 129 Issue 4.
- Hunt, James G. (2000, Winter). Leadership deja vu all over again. *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4.
- International Telework Association & Council (2001, Jun). Tips on Telecommuting. *Association Management*, Vol. 53 Issue 6.
- International Telework Association & Council (2002, Apr). Improve Company Loyalty with Telework Options. *Office Pro*, Vol. 63 Issue 3.
- İnce, Murat (2000). Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkânlar ve Politikalar. *Elektronik Ticaret*, Der. Veysel Bozkurt, İstanbul: Alfa Yayınları, No. 771.
- Jackson, F. L. Postmodernizm ve Felsefi Geleneğin Yeniden Kazanılması. Çev. Nur Küçük, Yasemin Çevik, www.idea-tr.com/okumalar (15.03.2001).

- Jakarta Post* (01/28/2001). Modern Technology: Avoiding the pitfalls of working from home.
- Jakarta Post* (01/28/2001). Tips for managing telecommuters.
- Journal of Management Development* (2000). Conclusion: If I was a journeyman, what is my trade? Vol. 19 Issue 5.
- Karaman, Abdullah (1999). *Güç Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kasper-Fuehrer, Eva C.; Ashkanasy, Neal M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational Virtual Organizations. *Journal of Management*, Vol. 27 Issue 3.
- Kayalı, Cevdet A.; Yereli, Ayşen N. (2002). Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi.
- Kazgan, Gülten (1999). *Tanzimattan XXI. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Keen, Peter G.W. (2000). IT's Agenda for E-Leadership. *Computerworld*, 1/3/2000, Vol. 34 Issue 1.
- Kerfoot, Karlene (1999, Dec). On Leadership. *Dermatology Nursing*, Vol. 11 Issue 6.
- Keser, Aşkın (2000). Küreselleşen Dünyanın Yeni Gerçeği Elektronik Ticaret. *Elektronik Ticaret*, Der. Veysel Bozkurt, İstanbul: Alfa Yayınları, No. 771.
- Kınay, Cahid (1993). *Sanat Tarihi*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, No. 1443.
- Kırım, Arman (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, No. 158.
- King, Jackie (12/04/1995). Virtually doing business. *Des Moines Business Record*, Vol. 91 Issue 49.
- Koçel, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği*. 6. b., İstanbul: Beta Yayınları.
- Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. (2000). Geleceğe Yapılan Gezinin Yönetimi İçin Yedi Ders. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Kurland, Nancy B.; Egan, Terri D. (1999, Jul/Aug). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 10 Issue 4.

- Lally, Richard (1997, Jul). Learn to be a distance manager. *Getting Results...For the Hands-on Manager: Office Edition*, Vol. 42 Issue 7.
- Leider, Richard J. (2000). Son Liderlik Görevi Kendi Kendine Liderlik. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Linke, Detlef B. (1995). Vizyon, Betimleme ve Kimlik: Güçlü olun, zayıf olmayı seçin! *Vizyon Yönetimi*, Ed. Ullrich Sollmann, Roderich Heinze, İstanbul: Evrim: 32.
- Lowe, Kevin B. (2000, Winter). Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *Leadership Quarterly*, Vol. 11 Issue 4.
- Lyotard, J., F. (2000). *Postmodern Durum*. Çev. Ahmet Çiğdem, 3. b., İstanbul: Vadi Yayınları.
- Markus, M. Lynne; Manville, Brook; Agres, Carole E. (2000, Fall). What makes a Virtual Organization work? *Sloan Management Review*, Vol. 42 Issue 1.
- McCarthy, John (2001, Aug). The Virtual Organization. *Applied Clinical Trials*, Vol. 10 Issue 8.
- McDaniel, Reuben R.; Walls, Michelle E. (1997, Dec). Diversity as a management strategy for organizations. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 6 Issue 4.
- McDonald, Tom (1995, Jan). Brain trust. *Successful Meetings*, Vol. 44 Issue 1.
- McGrath, Michael (1998, Dec). Strategic planning within a postmodern context. *Journal of Humanistic Education & Development*, Vol. 37 Issue 2.
- McRobbie, Angela (1999). *Postmodernizm ve Popüler Kültür*. Çev. Almila Özdek, İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- Morgan, Gareth (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çev. Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayın No. 280.
- Murphy, John, W. (2000). *Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri*. Çev. Hüsamettin Arslan, 2. b., İstanbul:Paradigma Yayınları.
- Negri, Toni. Kurucu Cumhuriyet. Çev. Özgür Gökmen, <http://www.aries.gisam.metu.edu.tr/theoria/negri.html> (15.03.2001)
- New Straits Times-Management Times* (03/25/2002). Positive teleworking culture.
- Ohmae, Kenichi (1996). *Ulus-Devletin Sonu*. Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No. 6.

- Özmen, Şule (2003). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Öztekin, Ayşe (1996). Yönetim ve Liderlik. *Bilig Bilim ve Kültür Dergisi*, S. 1.
- Parrish, Deidra-Ann (1997, Mar). Virtual management. *VARBusiness*, Vol. 13 Issue 3.
- Pasmore, William A. (1998, Sep/Oct). Organizing for Jazz. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 9 Issue 5.
- Peters, Tom (1995, Jan). Six big ideas. *Incentive*, Vol. 169 Issue 1.
- Plehanov, G.V. (1987). *Sanat ve Toplumsal Hayat*. Çev. Selim Mimoğlu, 3. b., İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Pollard, William C. (2000). Hizmet Eden Lider. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Prigogine, Ilya; Stengers, Isabelle (1998). *Kaostan Düzene*. Çev. Senai Demirci, 2. b., İstanbul: İz Yayıncılık.
- Pulley, Mary Lynn; Sessa, Valerie; Malloy, Michelle (2002, Mar). E-Leadership: A Two-Pronged Idea. *T+D*, Vol. 56 Issue 3.
- Putnam, Laurie (2001, Mar/Apr). Distance Teamwork. *Online*, Vol. 25 Issue 2.
- Rifkin, Jeremy; Howard, Ted (1997). *Entropi*. Çev. Hakan Onay, 2. b., İstanbul: İz Yayıncılık, No. 181.
- Rouse, William B. (1999). Connectivity, Creativity and Chaos. *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 Issue 2.
- Russell, Bertrand (1955). Albert Einstein'ın Büyüklüğü. *Bilim Tarihi*, Cemal Yıldırım, 6. b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999.
- Saab, Hala (10/22/1999). Teleworking brings business, morale advantages. *Computing Canada*, Vol. 25 Issue 40.
- Sahakian, Williams S. (1995). *Felsefe Tarihi*. Çev. Aziz Yardımlı, İstanbul: İdea Yayınevi.
- Schein, Edgar H. (2000). Liderlik ve Yapısal Kültür. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Schneiderman, Martin B. (2001 Sep/Oct). How to Quit the Commute. *Foundation News & Commentary*, Vol. 42 Issue 5.

- Senge, Peter M. (1998). *Beşinci Disiplin*. 5. b., Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: YKY.
- Smith, Douglas K. (2000). Liderliğin İzlemeyle İlgili Kısmı. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Snell, Norman W. (1994, Nov/Dec). Virtual HR: Meeting new world realities. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 26 Issue 6.
- Sözen, Edibe (1997). *Medyatik Hafıza*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Speier, Cheri; Harvey, Michael G.; Palmer, Jonathan (1998, Fall). Virtual management of global marketing relationships. *Journal of World Business*, Vol. 33 Issue 3.
- Spence, Christina (1998). The great office can be virtually everywhere. *Fairfield County Business Journal*, 10/19/98, Vol. 37 Issue 42.
- Stratton, Jon (2002, Kış). Sibera lan ve Kültürün Küreselleşmesi. Çev. Mehmet Doğan, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Şimşek, Hasan (1997). *Paradigmalar Savaşı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık: 129.
- Tanilli, Server (2001). *Yüzyılların Gerçeği ve Mirası, Cilt V - 19. Yüzyıl: İlerlemenin Çelişmeleri*. 4. b., İstanbul: Adam Yayınları.
- Tanzi, Dante (2002, Kış). Ağ Üstünde Zaman, Yakınlık ve Anlam. Çev. Mehmet Küçük, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Tapsell, Sherrill (1999, Jul). How Do I Know They're Working? *Management*, Vol. 46 Issue 6.
- Thema Larousse* (1993). İstanbul: Milliyet.
- Thilly, Frank (2002). *Yunan ve Ortaçağ Felsefesi*. Çev. İbrahim Şener, 3. b., İstanbul: İzdüşüm Yayınları.
- Timuçin, Afşar (2001). *Düşünce Tarihi III- Gerçekçi Düşüncenin Çağdaş Görünümü*. 3. b., İstanbul: Bulut Yayınları.
- Timuçin, Afşar (2002). *Özgür Prometheus*. 2. b., İstanbul: Bulut Yayınları.
- Toffler, Alvin; Toffler, Heidi (1995). *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*. Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No. 3.
- Toffler, Alvin (1996). *Üçüncü Dalga*. Çev. Ali Seden, 3. b., İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

- Touraine, Alain (1994). *Modernliğin Eleştirisi*. Çev. Hülya Tufan, İstanbul: YKY.
- Turani, Adnan (2000). *Dünya Sanat Tarihi*. 8. b., İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ulusoy, Ahmet; Karakurt, Birol (2002). Türkiye'nin E-Devlete Geçiş Zorunluluğu. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi.
- Underwood, Mick (2002, Kış). Kamusal Alan Olarak İnternet. Çev. Mehmet Küçük, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Venkatraman, N.; Henderson, John C. (1998, Fall). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, Vol. 40 Issue 1.
- Vester, Frederic (1998). *Sibernetik Toplum*. Çev. Aydın Arıtan, İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Weiss, Richard M. (2000, Nov/Dec). Taking Science out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 11 Issue 6.
- Wilhelm, Warren (2000). Geçmiş Liderlerden Öğrenim. *Geleceğin Lideri*, Ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Çev. Arzu Kapucu, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Williamson, John (2001, Mar). Home-Work Bound. *Global Telephony*, Vol. 9 Issue 3.
- Willmott, Hugh (1995). What has been happening in organization theory and does it matter? *Personnel Review*, Vol. 24 Issue 8.
- Winner, Langdon (2002, Kış). Siberliberter Söylemler ve Cemaatin Başarı Şansı. Çev. Mehmet Küçük, *Cogito*, İstanbul: YKY, S. 30.
- Yenal, Oktay (1999). *Ulusların Zenginliği ve Uygarlığı*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No. 443.
- Yıldırım, Cemal (1998). *Bilim Felsefesi*. 6. b., İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yıldırım, Cemal (1999). *Bilim Tarihi*. 6. b., İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yürekli, Sıtkı (2002). "Yeni" Ekonominin "Yeni" Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi.
- Zemke, Ron; Zemke, Susan (2001, Aug). Where Do Leaders Come From? *Training*, Vol. 38 Issue 8.

Zohar, Danah (1998). *Aklı Yeniden Kurmak*. Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No. 9.

http://www.geocities.com/enm2000_tr/duygusalzeka.html (19.08.2002)

http://www.ozyazılım.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm
(19.08.2002)



ÖZGEÇMİŞ

Yazar, 1963 yılında Karabük’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmit’te tamamladı. 1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği Bölümünden mezun oldu. 1995 yılında iş yaşamına ara vermek üzere özel sektördeki görevinden istifa etti ve geri dönmedi. 1997 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programında başladığı Yüksek Lisans öğrenimini, “Dönüşen Organizasyonlarda Paradigmatik Paradoksların Çatışma Yönetimi Tekniği Olarak Kullanılması” konulu tez çalışmasıyla, 1999 yılında tamamladı. 2000 yılında adı geçen programda Doktora öğrenimine başladı. 2001 yılında Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak atandığı görevine devam eden yazar, “Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyonlarda Liderlik Konsepti” konulu tez çalışmasıyla, Doktora öğrenimini sürdürmektedir.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM
BÜKÜMANTASYON KURULU
MERKEZİ**