

---

# Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği

## The Future Of Organizational Behavior In Virtual Organizations

Doç.Dr. Çiğdem KIREL\*

**Öz:** İnsanlar ve örgütler artık iletişim teknolojileri ile yeni bir yapılanma sürecine girmişlerdir. Bu uygulamalardan biri de insanların istedikleri bir işi, istedikleri yer ve zamanda yapabileme seçenekleridir. Bu süreçte gelişen sanal örgütler de örgütsel davranış bilimcilerine meydan okumaktadır. Birbirinden uzakta ve farklı ortamlarda, farklı zamanlarda çalışma tarzı, yeni çalışma koşullarını ve yeni yönetim biçimlerini gerektirmektedir. Örgüt olarak ortak bir fiziksel bir ortam yoksa insanlar nasıl yönetilecek, ne tür lidere ihtiyaç duyulacak, performans değerlendirme, kariyer planlama ve gelişimi nasıl yapılacak gibi sorular gündeme gelecektir. Bu soruların cevabı da örgütsel davranış bilimcilerindedir. Sanal çalışma tarzını seçen örgütlerde davranışların ve örgütsel yapının iyi belirlenmiş olması ve çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada amaç sanal örgütler ve geleneksel örgütlerde çalışanlar arasında farklılığı örgütsel davranış açısından ortaya koymak; ayrıca örgütsel davranış bilimcilerinin sanal örgütlerde hangi önemli görevleri üstleneceğini vurgulamaktır.

**Anahtar sözcükler:** Sanal örgüt, sanal ofis, sanal takımlar, tele-çalışma.

**Abstract:** Recently, people and organizations have come into a new restructuring process with information technologies. One of these applications is also the opportunity of people to choose the job they want to do in anytime, in any place. Virtual organizations developing in this process have challenged the organizational behavior scholars. Working style which has been done far from each other in different environments and times has required new working conditions and management styles. When there has been no physical environment to do the job, the questions like how people have been managed, which form of a leadership has been required, how performance evaluation, career planning and development have been done come to the agenda. Organizational behavior scholars have the answers of these questions. The organizations which have chosen the virtual working style must have determined the behaviors and organizational structure and get people to accept these conditions. The aim of this study is to introduce the differences between the employees of virtual organizations and traditional organizations from the perspective of organizational behaviour and also to stress which important tasks are assumed by the organizational behavior scholars in virtual organizations.

**Key words:** The virtual organization, the virtual office, the virtual teams, tele-working.

---

\* Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yunusemre Kampüsü, Eskişehir.  
Tel: 0222 3350580 - 3245 E-mail: ackirel@anadolu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişimi toplumun birçok alanında olduğu gibi örgütlerde de köklü değişikliklere yol açmıştır. Bugün, sanal örgütler her yerde karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde bazı örgütler, sermayelerini en yeni teknolojik üstünlükleri kullanarak sanal örgütler yaratmak ya da online iş çevresi oluşturmak için harcamaktadırlar. Daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk bir hizmet anlayışı ile hareket eden örgütler, bilişim teknolojisinden yararlanma sürecine girmişlerdir. Sanal örgütler de bu ihtiyacı karşılamak için ortaya çıkmışlardır.

Sanal örgütlerin sayısı arttıkça, sanal ortamlarda istihdam edilen veya edilmek isteyen çalışan ve yöneticilerin sayısı da artmaktadır. Bazı bilim adamları, bu sanal çalışma tarzının örgütsel davranışçılara meydan okuduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar ve yöneticilerin fiziksel olarak ayrı çalışmalarından kaynaklanan tartışmalara sanal takımlar da katılmaktadırlar. Bu durumda birçok yöneticinin kendine sorduğu sorulardan biri “onları göremezsem nasıl yönetirim?” sorusudur. Bu nedenle sanal çalışma tarzını seçen örgütlerde, davranışların ve örgütsel yapının iyi belirlenmiş olması gerekir. Sanal örgütlerde tutum ve inançların düzeni sağladığına inanan örgüt yaklaşımları artık geride kalmıştır.

Örgütsel davranış bilimi sanal örgütlerde oldukça önemli görevler üstlenecektir. Bu açıdan bu alanda da yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle liderlik, güven, motivasyon, iletişim, kültür gibi konuların sanal örgütlerdeki önemini vurgulamakta yarar görülmektedir.

## 2. SANAL ÖRGÜT KAVRAMI

Gerçekte sanal kavramı, “Olmadığı halde, varmış gibi görünen” anlamında kullanılmaktadır. Sanal örgüt, fiziki bir ortam olmadığı halde, insanların iş yaptığı, mal ve hizmet ürettiği, finansal kaynak yarattığı bir örgüt olarak ifade edilebilir.

Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmet üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyondur (Koçel, 2005, s.340).

Sanal çalışma düzeni ile çalışanların sayılarında da önemli ölçüde azalmalar olmuştur. Bürokratik işlemler ve hiyerarşik yapı azalmıştır. Günümüzde ofisi olmadan çalışanlara oldukça sık rastlanmaktadır. Evde, tatilde veya halka açık yerlerde çalışmak doğal bir hale gelmiştir. Bu dönüşüm, bilgi teknolojileri sayesinde. Bilgi teknolojileri, insanların istedikleri anda personelinin, meslektasının yanına gitmeksizin, bilgiye ulaşmak için özveride bulunmaksızın çalışabilmelerini mümkün hale getirmiştir.

## 3. SANAL ÖRGÜTLERİN SAYILARINDAKİ ARTIŞLARIN NEDENLERİ

Bilgi ve iletişim ağının işlemediği sanal örgütlerde, çalışanlar verimsiz ve iş göremez hale gelirler. Şüphesiz teknoloji ve yönetim anlayışlarının değişmesi, kentleşme ile ortaya çıkan ulaşım problemleri, kadın işgücünün artışı, ek gelir ihtiyacı gibi konular, sanal örgütlerin sayılarının artmasına neden olmaktadır. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, ge-

lişen bilgisayarlar, küreselleşme sonucu işbirliğine duyulan ihtiyacı attırmıştır. Artan ihtiyaçlar sanal örgütlerin gelişmesini ve birçok yeni iş dalının sanal ortamda gerçekleşmesini sağlamıştır (Towsend, De Marie, Hendrickson,1998, s.17-30).

Nerede çalışırız, ne zaman çalışırız, nasıl iletişim kurarız gibi sorular teknolojiyi harekete geçirmiştir. Elektronik posta ( e-mail), sesli mesajlar, cep telefonları, diz üstü bilgisayarları, video konferans araçları veya donanımı, takım çalışmasını ve sanal örgütleri hareketlendirmiştir (Wall, Kemp, Jackson, Clegg, 1986, s.280-304).

Sanal örgütlerin sayılarının artmasının nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Cascio, 1999, s.3):

- Arazi giderlerinin artması kiralara yüksek olması: Örneğin IBM, ihtiyacı olanların dışında tüm çalışanların ofislerini kapatarak yıllık %40, %60'lık bir alan açığa çıkarmıştır.
- Artan üretim ihtiyacı: Sanal örgütlerin devreye girmesi ile IBM'in telekomünikasyon alanında çalışanlarında %40 üretim artışı gözlenmiştir.
- Yüksek Kazanç: Hewlett Packart, satışlarını sanal iş alanlarına kaydandıktan sonra elemanlarının gelirlerini iki katına çıkarmıştır (O'Conell,1996, s.51). Bunun nedeni ofis malzemeleri, kira giderleri, kırtasiye malzemeleri, elektrik vb. gibi giderlerin ortadan kalkmasıyla sağlanan kazancın çalışanlara aktarılmasıdır..
- Gelişen Müşteri Hizmetleri: Yapılan araştırmalar, satıcıların ofisleri olmadığından müşterilerle yüz yüze görüşmelere daha çok zaman harcadığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum ise bazen çalışanların ofislerinde gereksiz zaman harcadıklarına işaret etmektedir.

Sanal örgütler kazançların yanı sıra, bazı maliyetler de yüklemektedir. Evde çalışanlar, bazen ek ücretler isteyebilmekte, ayrıca malzeme ve ileri teknoloji beklentileri içersinde olmaktadır. Sistemin devamlılığı açısından iyi bir teknolojiye gereksinim vardır ve bu teknolojinin maliyeti oldukça yüksektir. Ayrıca terfi, kariyer ve fark edilme, sanal örgütlerde çalışanlar açısından önemli bir konudur. Bu motivasyonu sağlamak ise ayrı bir maliyeti gerektirmektedir. Sanal örgütler etkin bir motivasyon yönetimi sağlayamazsa, yüz yüze etkileşimin olmadığı ortamlarda, çalışanlar iş dışında birçok faaliyetle ilgilenip işlerini aksatabilirler.

#### 4. SANAL DÜZENLEMELERİN UYGUN OLDUĞU ORTAMLAR

Sanal örgütlerin oluşturulması uygun koşullara bağlıdır. Her şeyden önce örgütün geleneksel örgüt yapısını değiştirmesi ve web tabanlı iş akış modeline, yani online organizasyon yapısına geçmesi gerekmektedir. Örgütün iş süreçlerinin teknolojiye ve dolayısıyla sanal örgüte uygun hale getirilip, düzenlenmesi gerekir.

Sanal örgütler, her meslek dalı için uygun değildir. Satış, pazarlama ve danışmanlık, en uygun olan sektörlerdir. Sanal çalışma düzenininin, yeni işe girmiş veya yeni bir pozisyona atanmış bireylere bırakılmaması gerekir; çünkü diğer çalışanlarla planlı bir biçimde çalışmak, sanal örgütlerde başarı için bir anahtardır. Yeni işe girmiş birey, henüz çalışanları tanımadığı ve örgütün kültürel yapısını, işleyiş biçimini tam kavrayamadığı için güçlük çekebilir.

Çalışanlar, programlanmış iş saatlerine ve klasik çalışma ortamlarına alışkın olduklarından, çok farklı bir ortamda çalışmak için uygun olmayabilirler. Sanal ortamlarda yönetici olmak da oldukça zor bir iştir. Çalışanlar, nerede çalışacağım, ne iş yapacağım, kimlerle çalışacağım, nasıl yükseleceğim, yöneticim kimdir veya nasıl bir kişidir gibi sorulara cevap ararlar. Yöneticiler ise, görmeden nasıl yöneteceğim, çalışmalarımı nasıl değerlendireceğim, davranışlarımı nasıl gözlemleyeceğim, kontrolü nasıl yapacağım gibi sorulara cevap ararlar.

Sanal düzenlemelerde liderlerin ve çalışanların da kişilik ,yetenek, bilgi ve tecrübe açısından sanal örgütlere uygun olması önemlidir. Örgütlerine ve kendilerine güvenen liderlerin ve çalışanların sanal ortamlarda daha başarılı olabilecekleri söylenebilir. Sanal örgütlerde uygun ortam veya uygun kişilerin saptanması ve uyum sağlamaları için bazı programlar düzenlenebilir. Örneğin, sanal bir örgütte çalışan takım üyesinin bir iş gününü anlatan video gösterimi yapılabilir. Ayrıca kişilerin sanal örgütlerde yeterli olup olmadıklarının ölçülüp test edilmesi gerekir. Örgütte tüm çalışanların sanal ortamda çalışanlara güvenmeleri, iletişim kurmaları sağlanabilir.

Sanal iş ortamları yaratıp, uygun çalışanları bulan yönetici, bundan sonra neler yapar ve nasıl başarılı olur? Sanal iş ortamları yaratmanın yollarından biri sanal takımlar, diğeri de tele çalışmadır.

#### 4.1.Sanal Takımlar

Geleneksel çalışma anlayışlarının değişmesi ile birlikte bilgi teknolojilerini kullanarak iletişim sağlayan ve faaliyet gösteren sanal takımlar ortaya çıkmıştır. Sanal örgütlerde sanal takımların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Sanal takımlar, iş ortamında ortak bir çalışma yapmalarına rağmen birbirlerini görmeyen, aynı ortamı paylaşmayan, teknolojik gelişmelerin desteğiyle takım mantığı çerçevesinde çalışan bireyler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Sanal takımlar genelde hızlı, yetenekli, değişikliklere kolay uyum sağlayan çalışanlardan oluşur. Sanal takım üyeleri örgütte sosyal ilişkilere açık, kolay uyum sağlayan, çatışmalarla başa çıkabilen, rekabete açık bireyler olmalıdır (Lipnack ve Stamps, 1997, s.225).

Sanal takımların örgütlere sağladığı bir takım avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Clark, 1999, s.219-221):

- Zamandan, ulaşımdan, kira harcamalarından tasarruf ederek başka ihtiyaçlara harcamaya yapabilirler, örneğin danışmanlar kullanabilirler.
- Takımların fiziksel olarak bir arada olmasına gerek yoktur, birbirine yakın olsun, olmasın toplanabilirler.
- Sanal takımlar yüksek performanslı çalışanları ellerinde tutmaya çalışarak ücret ödeme konusunda şirkete yetki verirler.
- Çalışanlar, iş ve özel yaşamlarını bir arada uyum içinde sürdürürler.
- Dinamik takım üyeliği, bireylere kolayca bir projeden diğerine geçebilme imkânı sağlar.
- Çalışanlar aynı anda birden çok takımda çalışabilirler.
- Takımlar, iletişim yoluyla küresel pazarların ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilirler.

Şüphesiz sanal takımların birtakım sakıncaları da vardır: Fiziksel etkileşim yetersizliği, yüz yüze iletişim olmaması, motivasyon eksikliği yaratabilir. Bilindiği gibi bireylerin örgütsel sosyalizasyon süreçlerinde grup olabilmeleri için aralarında fiziksel yakınlık olması, informal iletişim, duygu ve düşüncelerin paylaşılması çok önemlidir.

Özellikle geleneksel kültürün hakim olduğu bazı Ortadoğu ve Asya ülkelerinde yüz yüze ilişkilerin ayrı bir önemi vardır. Bu ülkelerde neyin söylenmediği, çoğu zaman neyin söylendiğinden çok daha önemlidir. Bu kültüre sahip olan örgütlerde, sanal düzenlemelere çalışanların uyum sağlaması çok zordur. Sanal takımların, kolektif kültürleri çok baskın olmayan, farklı etnik kökenden gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde daha başarılı olabileceği söylenebilir(Clark, 1999, s.219-221).

Bütün bu sakınca ve faydalara rağmen küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, zamandan tasarruf sağlanması, mesleklerin çeşitlenmesi, iş olanaklarının azalması, kalifiye iş gücüne olan ihtiyacın artması ile birlikte sanal takımların sayısının artacağı düşünülmektedir.

#### 4.1.1. Sanal Takım Üyeleri ve Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Sanal bir örgütte çalışmak, yeni bir örgütlenme, yönetim ve liderlik tarzını gerektirir. Gelişmiş teknolojilerin kullanıldığı örgütlerde, çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü takım ortamında geçirmektedirler. Henüz takım çalışmalarının uygulanmadığı örgütlerde, sanal takımların oluşturulması bir kat daha karmaşıklık getirmiştir. Böylece sanal takımların eğitilmesi ve yetiştirilmesi konusu gündeme gelmiştir. Burada amaç, bazı konuların önemini vurgulamak ve zengin bir eğitim programı yaratmaktır (Cascio, 1999, s.7).

- Takım performansını arttırmada yazılımın nasıl kullanılacağına eğitimi verilmelidir.
- Düşüncelerin ve eleştirilerin nasıl iletileceği çok önemlidir. Çünkü beden dili ve el hareketleri gibi geleneksel ipuçlarının olmadığı durumlarda yanlış anlamalar olabilir.
- Sanal takımlarda memnuniyetsizliğin ve kızgınlığın nasıl ifade edileceğinin öğretilmesi önemlidir. Performans değerlendirme ve ödüllendirmenin nasıl uygulanacağı belirlenmelidir.
- Sanal takım üyelerine genel kültürel değerleri öğretmek gereklidir. Çünkü takım üyeleri değişse de kültürün devamı sağlanmalıdır.

Burada sadece takım üyelerine değil yöneticilere de büyük görevler düşmektedir. Sanal takımlarda iyi bir yönetim isteniyorsa gözardı edilmemesi gereken üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar sırası ile farkındalık, iletişim ve motivasyondur (Akar, 2005, s.1-3).

**Farkındalık;** Sanal takımların başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için en önemli unsur farkındalıktır. Burada kastedilen yöneticinin nasıl bir çalışma koşulunda görev yapacağını bilincinde olmasıdır. Yönetici, başlangıçta işleri yeterince kontrol altında tutamadığı hissine kapılabilir. Örneğin yönetici yapılan işleri göremeyecek, takım üyelerinin masalarının arasından yürüyerek geçemeyecek, zamanlarını nasıl değerlendirdiklerini göremeyecektir.

**İletişim;** Özellikle astların çalışmalarını yeterince kontrol etmenin en önemli yolu iletişim sürecinden geçmektedir. Sık sık iletişim kurmak, takım elemanlarının hem yönetici ile hem

de birbirleri ile iletişim sürecini devam ettirmelerini sağlamak ve desteklemek yöneticinin görevleridir. Aksi durumda çalışanlar merkezden kolaylıkla kopabilirler. Teknolojinin sağladığı bütün iletişim kanallarını aktif olarak kullanabilmek bu süreci kolaylaştıracaktır.

**Motivasyon;** Yöneticilerin kişisel motivasyon unsurlarını göz ardı etmemeleri gerekir. Sanal takımlarda çalışacak kişilerin seçiminde kişisel özellik ve tercihlerde göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin evden çalışma seçeneği ele alındığında, bazı çalışanlar için rahat bir giyim ve özellikle evde tek başına çalışma fikri motive edicidir. Bazı çalışanlar ise kendilerini bu ortamda yalnız hissedip bir kahve ya da sigara molası esnasındaki sohbet ortamını özleyebilirler. Merkezden uzakta çalışan takım üyeleri, motivasyon ve disiplinlerini kaydedebilirler.

Sanal örgütlerde en çok kullanılan takımlar, görev veya proje takımlarıdır. Bu gruplar, belirli bir problemi çözme veya belirli bir görevi yerine getirmek için yapılanlardır. Görev tamamlandığında veya problem çözüldüğünde sanal takımlar dağılır ve normal görevlerine geri dönerler. Ancak görev geçici de olsa, hepsi aynı örgütün elemanlarıdır. Amaç, örgüt bağlılığı yaratmak ve çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirmektir. Takımların rollerini belirlemek, bireyler arasındaki işbirliğini arttırmak önemlidir. Kişinin neyi düşündüğünü bilmek, aralarındaki görev dağılımı karmaşasını çözmek için sanal takımlarda açık bir liderlik modeli oluşturmak gerekebilir.

## 4.2. Tele-Çalışma

Sanal iş düzenlemelerinin diğer bir şekli de tele-çalışmadır. Nilles, Carlson, Grag, Hanne- man, tele-çalışma kavramını fiziksel olarak seyahat etmek yerine bilgi teknolojilerine bağlı çalışanların birbirleriyle iletişim kurarak çalışması olarak ifade etmişlerdir (Niles, 1998, s.225). Bir diğer anlamı ile kişinin bilgisayar aracılığı ile işlerini evden halletmesidir. Tele-çalışma, günümüzdeki çalışma biçimlerinin en yenisi olmakla birlikte, gerçekte geçmi- şe eskilere kadar giden bir çalışma biçiminin, yani evde çalışmanın değişmekte olan bir türünü oluşturmaktadır.

Bazı yazarlara göre de Tele çalışma, zamanın önemli bir kısmını işverenden veya gelenek- sel işyerinden uzak olarak çalışılan, geniş kapsamlı iş aktivitelerini kapsayan esnek çalış- ma biçimi olarak tanımlanmıştır (Akkirman, 2004, s.9).

Evde yapılan tele-çalışmada, çalışanların evleri aynı zamanda işyerleridir. Tele-çalışma bi- çimini tercih edenlerin evlerinde kendilerine özel bir oda hazırladıkları, bu odayı özel işye- ri koşullarına göre düzenledikleri ve işyeri şekline dönüştürdükleri araştırmalarda gözlen- miştir (Mirchandani, 1999). En son 1997'lerde yaklaşık 11 milyon Amerika'nın tele ça- lışmayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır (Jackson, 1997, s.40). 2000'li yıllarda bu sayının da- ha da arttığı düşünülmektedir.

Tele-çalışma, şartlar uygun olduğunda (yani doğru iş, doğru kişi, doğru neden, doğru yö- netici) çalışanların stratejik planlama beceri ve yeteneklerini dramatik bir şekilde arttırdı- ğını göstermektedir (Warner, 1997, s.166). Teknolojinin insanların yerini aldığı, işsizliğin arttığı ortamlarda, tele çalışma sistemleri özendirilmelidir. Tele-çalışmanın işverenler açı- sından nitelikli çalışmanı daha kolay temin etmek, işe devamsızlığı azaltmak, müşteri mem- nuniyetini arttırmak, fiziksel alanları daha etkin kullanmak, kira ve ulaşım giderlerini azaltmak gibi faydaları vardır. Çalışanlar tele-çalışmayı masraflarda azalma, zaman tasar-

refu, işle ilgili strese azalma, iş yerinde bağımsız çalışabilme, iş ve aile sorumluluklarını dengeleyebilme olanağı olarak görmektedirler (Filiz, 2002, s.2).Örneğin evde bakmakla yükümlü olduğu bireyler varsa (yaşlı veya çocuk gibi) çalışan tele-çalışma sayesinde daha çok performans gösterebilir.Ayrıca çalışanların işe geliş gidiş saatlerinin, işi yapma sürelerinin kontrol edilmemesi de bir tercih nedeni olabilir.Tele-çalışmayı tercih edenlerin %75'inin aileleri ile daha çok meşgul olup eşlerine , çocuklarına daha çok zaman ayırdıkları için mutlu , morali yüksek ve daha az stresli oldukları gözlenmiştir (Jackson, 1997, s.40).

Tele-çalışmayı uygun bulan yöneticilerin yanında, birçok yönetici de, tele-çalışmanın takım çalışmasına uygun olmadığını düşünmektedir. Uygulama açısından bazı olumsuzluklarla karşılaşılabilir. Çalışanlar açısından bakıldığında (bazılarına göre) nitelik kaybına yol açmaktadır. Ayrıca tele-çalışmanın kadınları ve özürülleri geleneksel işyerinden uzaklaştırarak ayrımcılığa yol açtığı ileri sürülmektedir. Özellikle evde tele çalışmanın kadının yükünü arttırdığı, gelir düşüklüğüne ve sosyal izolasyona yol açtığı, kariyer fırsatlarını engelleyerek önceden elde ettiği kazanımları ortadan kaldırdığı düşünülmektedir (Filiz, 2002, s.2).

Bu olumsuzluklara rağmen tele-çalışmanın teknolojinin gelişmesi ile birlikte geleceğin çalışma şekli olacağı ve yaygınlaşacağı açıktır. Tele-çalışmada çalışanların motivasyonunu arttırmada , takım çalışması ve örgüt bağlılığı yaratma konusunda örgütsel davranış bilimcilere görevler düşeceği açıktır.

## 5.SANAL ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİ

Sanal örgütlerde yöneticilerin en büyük problemleri performans değerlendirme sistemleridir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışanları göremezse nasıl değerlendireceği konusu son derece önemlidir.

Sanal örgütlerde yöneticinin performans yönetimini gerçekleştirebilmesi için üç önemli konuya dikkat etmesi gerekir. Bunlar sırası ile yöneticinin arzulanan performans tanımlaması, performansı kolaylaştırması, performans konusunda çalışanları cesaretlendirmesidir (Cascio, 1996, s.11). Bu konular tüm örgütlerde önemli olmakla birlikte, sanal çalışma düzenlerinde yönetici ve çalışanların bir arada olmaması nedeni ile yöneticilerin performansı yönetebilmesi daha da önemli ve gereklidir.

### 5.1.Performansın Tanımlanması

Sanal örgütlerde performansın belirlenmesinde öncelikle, çalışanların kendilerinden ne istenildiğini bilmeleri önemlidir. Çalışanların birbirinden fiziksel olarak ayrı olduğu, kendi kendini yöneten takımlarda sorumlulukların açık olarak belirlenmesi gerekir.

Sanal örgütlerde, performansın doğru tanımlanmasında yöneticiler bazı soruların cevaplarını aramalıdır. Örneğin;

- Takım üyelerinin rollerine tam olarak uygun olmalarını bekliyor musunuz?
- Takım üyeleri hangi sorumlulukları paylaşacak? (Yeni üyeler seçme, birbirlerinin performanslarını değerlendirme vb.)

- Takım, bir lider seçecek mi? Bu kişinin sorumlulukları ne olacak?
- İhtiyaç duyulursa disiplin probleminden kim sorumlu olacak?
- Takım, kararları nasıl verecek?
- Takım, hangi kararları almakta otorite sahibi olacak?

Bu soruların cevabını bulan yöneticiler, sanal örgütlerde çalışanların performanslarını değerlendirilmede zorluk çekmeyeceklerdir.

## 5.2. Performansı Kolaylaştırma

Yüksek performans beklentisi olan yöneticilerin önem verdikleri bazı konular vardır. Bunlardan bir tanesi çalışanların önlerindeki engelleri ortadan kaldırmak, diğeri işin doğru ve zamanında yapılması için uygun kaynaklara ulaşmak, üçüncüsü ise işe uygun elemanları seçmektir (Cascio,1999, s.12).

Yöneticilerin önem vermesi gereken konular sanal örgütlerde nasıl gerçekleşecektir? Sanal ortamda çalışmak performansı engeller mi? Örneğin önemli bilgilerin alınmasındaki gecikmeler, dosyalara ve bilgi bankalarına çabuk ulaşamama, işyeri ortamının olmaması performansı olumsuz etkileyebilir. Bu engelleri ortadan kaldırmak yöneticinin görevidir.

İyi bir performans için engeller ortadan kaldırıldıktan sonra ikinci adım kaynak sağlamaktır. Bu kaynaklar da sermaye, materyal ve insan kaynaklarıdır. Kaynaklar sağlandıktan sonra performans sergilemek, çalışanlara bağlı bir süreçtir.

Performansı kolaylaştırmanın diğeri önemli bir noktası da çalışanların seçimidir. Yöneticilerin istediği en son şey, işlerine ilgisiz, çalışmayı sevmeyen, sorumluluk almayan insanlar görmektir. İş analizleri yapmak, yetenekler doğrultusunda eleman almak seçim hatalarını önlemektedir. Yüksek performans beklentisi olan yöneticiler bütün bu detaylara dikkat ederler ve işi şansa bırakmazlar.

Sanal ortamlarda kişiler daha özerktir, daha fazla risk alabilir, daha çok deneme yanılma yöntemlerini kullanabilirler. Yöneticinin işi, performansı belirlemek, en yüksek performansı etkileyecek engelleri aşmak ve çalışanların işini en iyi şekilde yapmaları için gerekli kaynakları sağlamaktır. Sanal ortamlarda mutlaka etkin teknoloji kullanımının yanında, bir takım eğitim tedbirleri de gerekebilir. Örneğin e-posta ile sesli mesajların kullanımı, video konferansların düzenlenmesi ve hepsinden önemlisi yüz yüze iletişimin sıklığıdır.

## 5.3. Performansın Cesaretlendirilmesi

Performansın artması için yönetici, çalışanları cesaretlendirmeli ve motive etmelidir.

Örgütlerde yöneticiler:

- Çalışanın gerçekten hak ettiği miktarda,
- Yerinde ve zamanında,
- Adil bir şekilde verilecek ödüllere özen göstermelidirler.



Performansın motive edilmesi için her seviyeden kişilere ödül vermek gerekir. Örneğin, çalışanlara onlar için neyin önemli olduğunu sormak anlamlı bir başlangıç olabilir. Alınan cevaplara göre uygun ödüller tasarlanabilir. Ödül zamanlarını planlamak gereklidir. Örneğin, ödüllü bir başarının hemen sonrasında vermek çok önemlidir. Performans ve ödülün alınış zamanı arasında gecikme olursa, bu sefer ödül anlamını kaybedecektir. Özellikle sanal ortamlarda çalışanların gözardı edilmemesi, eşit olarak ve zamanında ödüllere sahip olmaları uzakta çalışanların (görüş dışı, akıl dışı) algısını önlemede ve çalışanları pekiştirmede önem kazanmaktadır. Son faktör adaletli ödül dağılımıdır. Gerçekte adalet kişiye göre değişkenlik gösterir. Kişi genelde örgüte olan katkıları ile aldığı ödüllü karşılaştırır. Burada çalışanların önem verdiği üç konu vardır (Cascio, 1999, s.12):

**Diğer çalışanlar:** Örgüt içinde ve dışında aynı işi yapan kişilerin aldığı ödülleri karşılaştırma.

**Kendisi:** Kişinin değişik zamanlarda kazandığı ödülleri ve katkılarını araştırma.

**Sistem:** Örgütün verdiği sözleri tutup tutmadığını karşılaştırmaktır.

Sanal ortamlarda en önemli performans artırma yöntemi düzenli iletişimidir. Sadece e-postalara bağlı kalmamak önemlidir. İnsanların değişik zaman dilimlerinde çalışıyor olmaları, sanal örgütlerde düzenli iletişimi gerekli kılmaktadır.

## **6. SANAL ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN GELECEĞİ**

Sanal iş alanları, örgütlerdeki davranış hakkındaki geleneksel görüşlere bir anlamda meydan okumaktadır. Sanal örgütlerde örgütsel davranış biliminin nasıl ve nerede uygulanacağı ve nasıl gelişeceği tartışma konusu olabilecektir. Örneğin, örgüt tele-çalışan alırken işe geç gelme, işe gelmeme, işten kaytarma konusunda neler söyleyecektir? Sanal örgütlerde liderlik konusu nasıl bir gündem oluşturacaktır. Bu çalışma ortamlarında uygun liderlik modeli var mıdır? Olumsuz durumlarla karşılaşıldığında çalışanlar nasıl yargılanacaktır? Sanal örgütlerde fiziksel bir iş ortamı yoksa güven ortamı, örgütsel bağlılık nasıl oluşturulacaktır?

Sanal örgütlerde örgütsel davranış bilimciler bu soruların cevaplarını tekrar gözden geçirmelidirler. Sanal örgütlerle birlikte örgütsel yapılarıdaki değişiklikleri ve örgütlerin yeni elemanlarını gözden geçirmek gereklidir. Daha verimli çalışmak için neler yapılabilir? Bu konuda yöneticiler yeni motivasyon, liderlik ve denetim biçimi belirlemelidir. Sonuçta aynı çalışma ortamının paylaşılmadığı bir çalışma biçimi olsa da insan davranışlarının yönetilmesi, tanımlanması, ilişkilerin ve iletişim biçimlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

**Tablo 1. Küresel Sanal Takımlar için Başarı Faktörleri**

Sanal Takımlara İlişkin Güçlükler	Küresel Sanal Takımlar için Başarı Faktörleri
İletişim	<ul style="list-style-type: none"><li>. Sürekli iletişimi vurgulamak</li><li>. Toplantı programları ve iletişim kuralları oluşturmak</li><li>. Periyodik yüz yüze toplantılar düzenlemek</li><li>. Sanal takımın kurulma aşamasında takım oluşturma faaliyetlerini gerçekleştirmek</li></ul>
Kültür	<ul style="list-style-type: none"><li>. Kültürel farkındalık duygusu aşlamak</li><li>. Birbirini tamamlayan kültürlerden takımlar yaratmak</li></ul>
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"><li>. Çoklu bilgisayar destekli iletişim sistemlerinden yararlanmak</li><li>. Takım üyelerini farklı bilgisayar destekli iletişim sistemlerinin kullanımını konusunda eğitmek</li><li>. Farklı coğrafi konumlardaki alt yapıların uyumluluğundan emin olmak</li><li>. Uluslararası telekomünikasyona karşı politik ve ekonomik engellerin değerlendirilmesini yapmak</li></ul>
Liderlik	<ul style="list-style-type: none"><li>. Takım amaçları oluşturmak ve sürekli performans geri bildiriminde bulunmak</li><li>. Takım birlikteliğini ve uyumluluğunu sağlamak</li><li>. Sanal takım üyelerine karşı esneklik ve empati göstermek</li><li>. Kültürel farkındalık yaratmak</li></ul>

**Kaynak:** Timothy Kayworth, Dorothy Leidner (2000).The Global Virtual Manager: A Prescription for Success, European Management Journal, Vol.18, No.2, s.190.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi örgütsel davranış bilimcileri sanal örgütlerde de sanal takımlarda olduğu gibi iletişime, kültüre, teknolojiye ve liderlik davranışlarına ilişkin tedbirler alarak sanal çalışma ortamlarını özendirebilirler. Çalışmamızda Tablo 1 geliştirilerek güven, liderlik, motivasyon, uygun eleman seçimi, iletişim, örgütsel kültür ve kimlik kazandırma sanal örgütün başarısında örgütsel davranış bilimcilerinin yol göstereceği önemli konular olarak incelenecektir.

## 6.1. GÜVEN

Örgütsel davranış bilimcilerinin sanal örgütlerde üzerinde durmaları gereken konulardan bir diğeri de güvenidir. Güven, örgütün veya bireyin dürüstlüğü, doğruluğu ve güvenilirliğine olan inanç ve itimat olarak tanımlanır. IBM, Motorola gibi şirketlerde yapılan araştırmalar başarı ve başarısızlığı güvene bağlamışlardır (Lipnack ve Stamps, 1997, s.22). Geçmişte yaşanan tecrübeler doğruluk, dürüstlük konusunda çalışanlara fikir verir. Örgütlerde güven; iş maliyetlerini azaltan ilişkilerde gizlilik ve güvenliği arttıran, bağımsızlığı ve etkili iletişimi geliştiren bir ortam yaratır. Özellikle fiziksel olarak ayrı yer, ülke veya şehirde olan, birbirleriyle iletişim için teknolojiyi kullanan, birbirlerini nadiren veya hiç görmeyen çalışanlar için çok daha önemlidir (Jarvenpaa, Knoll, Leidner, 1998, s.31). Takım üyeleri arasında fiziksel ve psikolojik uzaklık, yüzyüze iletişimin yokluğu, ortak bir iş geç-

mişinin paylaşılmaması güveni azaltmaktadır (Kanawatanachai ve Yoo, 2002, s.187-213). Bir arada çalışmayan bireylerin birbirlerine güven duymaları oldukça zordur. Sanal çalışma ortamında çalışanlar ile aralarında karşılıklı güven esasına göre oluşan psikolojik sözleşme yok olmuştur. Sanal çalışma düzenindeki geçici iş ilişkileri, iş tanımlarının tam tanımlanmamış olması iş güvencesi yoksunluğu yaratmaktadır. Bilgiye anında ulaşamama adaletsiz bir politikanın algılanmasına, çalışanların belirsizliğe yönelik endişe duymalarına neden olabilmektedir (Roskies ve Guerin, 1990, s.345-359). Psikolojik güven, fiziksel anlamda bir güvenden çok, işyerine duyulan duygusal bir güvendir. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde işlerine daha çok sahip çıkabilecek ve verimli olabilecektir. Sanal örgütlerde güven yüksekse bu örgütün yaşam döngüsünü etkiler. Örneğin yeni bir sanal takımın oluşması için dürüstlük gereklidir. Dürüstlüğün yerleşmesini sağlayan faktörlerden biri de çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda bütünleşmesidir. Böylece sanal örgütte takım çalışmaları sona erdiğinde güven ve dürüstlük , yeniden oluşturulacak takımlara miras olarak kalacaktır (Lipnack ve Stamps, 1997, s.224).

Ancak güven kültürünün geliştirilmesi kolay değildir. Güven genellikle uzun vadede belirli deneyimlerden geçtikten sonra oluşabilir. Örgütte çalışanlar arasındaki ilişkilerde belirsizlik ve karmaşıklık kontrol altına alınarak güven kazanılabilir; çünkü güven istenmeyen davranışlardan bireyi uzaklaştırır, meslek ve örgüt bağlılığı yaratarak performansı artırır.

## **6.2. LİDERLİK**

Sanal örgütlerde liderlik önemli bir konudur; özellikle çalışanlarda güven oluşturulmasında etkin bir rol oynar. Sanal örgütlerde liderler farklı bir iş çevresinde oldukları için, iyi bir yönetim tarzı ve politikaları uygulama durumundadırlar. Örgüt yapıları geleneksel örgütlerden farklı olduğu için, liderlik tarzları da farklı olmalıdır.

Sanal liderin sanal ortamda işbirliğini, güveni ve etkin iletişimi sağlayabilecek uygun teknoloji seçebilme ve kullanabilme, güveni oluşturabilme, kültürel farklılıkları yönetebilme ve çalışanlara koçluk edebilme gibi yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Tablo 2. Sanal Takım Lideri Yetenekleri

Yetenek Alanları	Beceriler
Performans Yönetimi ve Koçluk Etme	. Performans hedefleri koyabilme ve strateji geliştirebilmesi . Takım etkinliği için ölçüler koyabilmesi . İnfornel ve formel performans geri bildirim verip alabilmesi . Takım üyelerini adil olarak ödüllendirebilecek stratejiler geliştirebilmesi
Uygun Teknolojinin Seçimi ve Kullanımı	. Kullanılacak teknolojide takımın görevi ve türü, takımın deneyimi, takım üyelerinin yetenekleri ve organizasyon karmaşıklığını göz önüne alarak planlayabilmesi . Sanal iş toplantıları yapabilme ve gündemi planlayabilmesi
Kültürlerarası Yönetim	. Kültürel farklılıkları yapıcı olarak tartışabilmesi . Sadece uzlaşırma yolu ile değil aynı zamanda kültürel farklılıklardan yararlanarak bir çalışma ortamı yaratabilmesi . Planlama, iletişim, gözden geçirmeler ve toplantılar gibi takım faaliyetlerinin takım üyelerinin kültürleri ile nasıl bir etkileşim içinde olacağını göz önüne alıp planlayabilmesi
Kariyer Geliştirme Süreci	. Takım üyeleri ile beraber kariyer planlaması yapabilmesi . Takım üyelerinin yeni görevlerde çalışabilmesi için takım üyelerini üst yönetime karşı savunması
Güvenin Oluşturulması	. Verdiği sözleri yerine getirmesi . Çalışanlarla kısa süre içerisinde iyi ilişkiler kurabilmesi

**Kaynak:** Ali Deniz Akkırman, Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış, İstanbul, 2004, s.124 içinde Duarte Deborah and Snyder Nancy Tennant, Mastering Virtual Teams, Jossey-Bass Publisher, 1999, San Francisco.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi liderlerden problem çözme, yönetme, gözetleme gibi fonksiyonlar beklenilmemektedir. Liderden daha çok güven sağlama, motive etme, yaptığı işin önemli olduğunu, bağlı olduğu örgütün kültürel yapısını benimsetme gibi konulara önem vermesi beklenmektedir. Sanal örgütlerde lider çalışanların kendi kendilerini denetledikleri oto kontrol sistemi sağlamalıdır. Yöneticiler, örgütlerde yapısal ve davranışsal özellikleri sürekli öğrenme, gelişme, yenilik ve yaratıcılığa dayandırılmalıdır. Verdikleri eğitimlerle örgüt üyelerinin sorgulama yeteneklerini, tolerans, otonomi ve esneklik özelliklerini geliştirmelidirler.

Özetle yöneticilerin sanal örgütte başarılı olabilmeleri için aşağıdaki özellikleri taşımaları gerekmektedir (Cascio, 1999, s.1-13):

- Gözetim alanı dışında olduklarında da çalışanların görevleri yerine getireceğine yönelik bir inanca sahip olmak,
- Pozitif ve açık bir tutuma sahip olmak,
- Çalışanlarla bir arada veya uzakta olsa da, formel veya informel anlamda doğru iletişim kurabilme becerilerine sahip olmak,

- Örgütü iyi temsil edebilme yeteneğine sahip olmak ve işler tamamlanana kadar peşlerini bırakmamak.

İyi bir lider sanal örgütte sosyal iletişime de önem vermelidir. Örneğin çalışanlarına e- mail aracılığı ile konferans duyurularını iletmek, zaman zaman formal ya da informal toplantılar yaparak bir araya gelmeyi sağlamak veya teşekkür mesajları atmak alınacak önlemler arasında sayılabilir (Gould, 1997, s.1-6).Yöneticinin bu davranışları çalışanların kendileri ni örgüte ait hissetmelerine ve örgütte çalışanlarla iletişim kurmalarına neden olur.

### 6.3.MOTİVASYON

Daha öncede belirtildiği gibi sanal çalışma ve geleneksel çalışma arasındaki en önemli fark, ortak bir çalışma alanının olmamasıdır. Sanal çalışma düzeninde aynı mekanda çalışmamak bireysel motivasyonu azaltmakta, bireyin örgüte bütünleşmesini güçleştirmektedir.

Sanal örgütlerde bir diğer önemli konu, kariyer gelişim fırsatlarından yararlanamamanın yarattığı motivasyon eksikliğidir. Sanal örgütlerde çalışanlar genellikle projelerde görev aldıklarından, projenin bitmesi görevlerin de sona ermesi anlamına gelmektedir. Çalışanların işlerinin geçici olduğunu düşünmesi, gelecek garantilerinin olmaması kariyer fırsatlarını değerlendirememelerine neden olmaktadır. Bu durum ise çalışanlarda moral bozukluğu yaratmakta, kendini örgüte ait hissetmemesine neden olabilmektedir. Bu olumsuzlukların giderilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Örneğin projeleri bitmeden yeni proje planlama sürecine çalışanları dahil etmek, fikirlerini almak, örgütün gelecekteki kariyer planlarında sanal çalışanların yerlerini ve hedeflerini göstermek çözüm olabilir. Çalışanların aralarındaki tek iletişim bağı teknolojidir.Bu nedenle de örgütte gerçekleşen sosyal faaliyetlere katılımlarını artırarak, çalışmaya istek yaratmak gerekmektedir.(Wiesenfeld, Raghuram, Garud, 1999, s.777-790).

Deneyimler evde çalışanlar için gözden uzak olan gönülden uzak olur sendromunun geçerli olduğunu göstermiştir. Daha az takdir edilmekte ve ilginç yeni işlerin yarattığı fırsatlardan yararlanma olanakları daha az olmaktadır. Kafeteryada bir rastlantı sonucu yapılan toplantılar, öğle yemeğinde alınan kararlar geleneksel çalışma ortamlarında sık rastlanılan bir durumdur. Sanal çalışma ortamında çalışanlar bu programlanmamış ortamlardan uzakta olduklarından, kendilerini dışlanmış hissedebilirler (Cohen ve Prusak, 2001, s.210-241). Bu nedenle, çalışanların örgüte yabancılaşmalarını önlemek amacıyla yapılan formal ve informal toplantılara sanal ortamda çalışanları katmak diğer önlemlerden birisidir. Ayrıca sosyalleşmenin sadece örgütlerde değil toplumsal yaşamda da gerçekleşebileceğine çalışanları inandırmak gereklidir. Örgütte gerçekleştirilecek sosyal faaliyetlere sanal ortamda çalışanları katmak motivasyonları artırabilecektir. Örneğin sportif faaliyetler, geziler, konserler, kutlamalar çalışanları kaynaştırmada yararlı olabilir.

### 6.4.UYGUN ELEMAN SEÇİMİ

Sanal örgütlerde başarıyı arttırmanın yollarından biri de işe uygun eleman seçimidir. Evde çalışmayı tercih eden, yolda zaman harcamak istemeyen ve esnek çalışma saatlerini tercih eden, teknolojiyi kullanma konusunda daha yetkin ve bu işten zevk alan, evde bakmakla yükümlü kimsesi bulunan (örneğin çocuk veya yaşlı bir aile büyüğü) evi merkeze uzak olan kişiler tercih edilmelidir.

Sanal örgütlerin yetenekli, iletişim kurma becerileri yüksek, yaratıcı, duygusal zekası gelişmiş çalışanlardan oluşması önemlidir. Böylece sanal örgütlerin çalışma koşullarının getirdiği psikolojik ve sosyal sorunlarla kolay başa çıkabilir.

Sanal örgütlerde başarılı olabilecek bireylerin temel özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Cascio, 1999, s.4):

- İşe alışkanlık ve işini yaparken rahatlık,
- Kendi kendini motive edebilmek, verimli çalışmak için desteğe ve detaylı açıklamalara ihtiyacı olmamak,
- Hem sözel hem de yazılı iletişimde becerikli ve etkileyici olmak,
- Çabuk uyum sağlayabilmek ve uzlaşmaya açık olmak,
- Örgütsel prosedürler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Teknik olarak yeterli bilgi ve donanıma sahip olmak,
- Sonuç odaklı olmak.

Sanal ortamda çalışmak çok istenilir bir çalışma şekli olmasa da, uygun eleman seçimi, etkin yönetim ve uygun çalışma koşullarıyla uyum sağlanabilir. Esnek çalışma saatleri, çalışma saatlerinin bireyler tarafından belirlenmesi, ek gelir açısından ikinci bir iş imkanı yaratılabilme olanakları sanal örgütlerin tercih edilebilirliğini arttırabilecektir.

Sanal ortamların en olumlu sonuçlarından biri de ilişkilerden ve çalışma ortamından kaynaklanan stresleri azaltmasıdır. Böylece streslerin ortaya çıkardığı psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlar azalacaktır. Günümüz örgütlerinde iş tatminini azaltarak, iş verimliliğini düşüren, örgütlere maliyetler yükleyen stresin azalması önem kazanmaktadır. Bu durumda örgütsel davranış bilimciler sanal ortamlarda bireyin işe uygun olup olmamasından kaynaklanan stres unsurlarını saptayıp, yönetmek durumunda kalacaklardır.

Sonuç olarak, örgütte çalışanların eğitimi de sanal örgütlerin başarısını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır. Merkezde çalışanlar, sanal ortamda çalışanları kabullenmeli, onları bilgilendirmeli ve endişelerini gidermede yardımcı olmalı; sosyal sermayesini geliştirmelidirler. Sosyal sermayesi güçlü örgütler, sanal çalışmalarda ortaya çıkabilecek sorunlarla daha kolay baş edebileceklerdir.

## 6.5. İLETİŞİMİ ARTTIRMA

Sanal takımların veya sanal iş ortamlarının karmaşıklığını (zaman, uzaklık, kültür vb.) gidermede takım üyelerinin iletişim yeteneklerini zorlamak gerekebilir. Sanal takımlar, sanal çevrede etkili iletişimi kolaylaştırmak için çeşitli stratejiler geliştirirler (Kayworth ve Leidner, 2000, s.190). Birincisi sanal takımlar geniş tabanlı bir bilgisayar destekli iletişim sistemleri yoluyla sürekli iletişim halinde olmalıdırlar. İkincisi sanal takım çalışmalarında yüz yüze iletişimin olmaması nedeniyle gruplar takım liderleriyle sık sık ve sürekli bir biçimde iletişim kurmaya ve geri bildirim almaya çaba harcamalıdırlar. Bu süreç ise toplantı zamanı sıklığı ve tartışmak üzere belirli gündemlerin hazırlanarak kılavuzların oluşturulmasıyla sağlanabilir. Ayrıca yöneticiler sanal takım çalışanlarının birbirleriyle tam olarak nasıl ve ne zaman iletişim kuracaklarını belirleyen kurallar oluşturmalıdırlar. Örneğin tüm top-

lantı saatlerini Londra standart saatine göre düzenlemek gibi. Bu tür politikalar, geleneksel örgütlerde kendiliğinden oluşsa da sanal örgütler için son derece önemlidir. Üçüncü bir strateji de sanal takım çalışanlarının video-konferans ya da ortak iletişim ortamlarında düzenli olarak yüz yüze toplantılar düzenlemesidir. Araştırmalar yüz yüze iletişimin takım çalışanları arasında güven sağlayarak iletişimi kolaylaştırdığı ve takım çalışanlarının sosyal, duygusal ve karşılıklı bilgi alışverişinde bulunabilmelerine zemin hazırladığını ortaya koymuştur (Jarvenpaa, Knoll, Leidner, 1998, s.30-32).

Sanal örgütlerde iletişimden kaynaklanan diğer engeller teknolojik ve kültürel sorunlardır (Grenier ve Metes, 1995, s.235). Teknolojik anlamda iletişim ve bilgi sistemine ulaşmadaki zorluklar teknolojinin yetersizliği, karşılıklı teknolojik uyumsuzluk problemlere neden olabilir. Gelişmiş ve sektöre uygun teknoloji kullanılması, yeni gelişen standartların uygulanması ile bu engeller aşılabılır. Ortak bir kültürel norm ve değer oluşturmak, kurumsal kimlik kazandırmak, dil birliği sağlamak ve güven kültürü aşılacak da kültürel engelleri ortadan kaldıracaktır.

## 6.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE KİMLİK KAZANDIRMA

Sanal örgütlerdeki önemli konulardan birisi de kültürün geliştirilmesi ve kazandırılmasıdır; çünkü bir arada çalışmayan bireyler arasında kültürün nasıl oluşturulup yaygınlaştırılacağı diğer bir tartışma konusudur. Sanal takımlarda yapılan gözlemler, kültürel farklılıkların iletişim düşünce ve koordinasyon becerilerini etkilediğini göstermiştir. Örneğin dil birliğinin olmaması, farklı etnik köken, e-posta, web sayfaları gibi iletişim kanallarını kullanan örgütlerde yanlış anlaşılardan kaynaklanan problemlere yol açabilmektedir (Kayworth ve Leidner, 2000, s.187-191).

Sanal örgütlerin sürekli yeni teknolojileri takip etmeleri gerektiğinden, buldukları ortama geleneksel örgütlerden daha kısa sürede uyum sağlamaları gerekmektedir. Sanal örgütlerde çalışanlar, farklı ülkelerden de olabileceklerinden bu kültürel farklılıkları öğrenmek verimlilik açısından da gereklidir (Townsend, De Marie, Hendrickson, 1998, s.17-30). Sanal takım üyelerinin hem kendi örgüt kültürlerini hem de çalıştıkları diğer örgütlerin kültürel yapılarını öğrenip uyum sağlamaları önemlidir.

Kültür, bireysel davranış tarzlarını belirlediğinden ortak norm ve değerlerin sanal örgütlerde yerleştirilmesi gereklidir. Sanal örgütlerde fiziksel bir alanın olmaması kültürün öğrenilmesini ve paylaşılmasını güçleştirmektedir. Yöneticilerin yeniliklere açık bir kültürel yapıya sahip olması kültürün yerleşmesi ve benimsenmesinde önemli bir faktördür. Dinamik, hiyerarşik olmayan, gelişmiş teknoloji kullanan, iletişime önem veren, sosyal sanal örgütlerin başarılı olma olasılığı, hiyerarşik ve otoriter bürokratik örgütlere oranla daha fazladır (Appgar ve Mahlon, 1999 s.155-160).

Sanal çalışma düzeninde çalışanların uzmanlık alanları birbirinden farklıdır. İşlerin yapılabilmesi için karşılıklı bilgi paylaşımında ortak norm ve değerlerin oluşması önemlidir (Jarvenpaa ve Staples, 2000, s.137). İş en iyi biçimde nasıl yapacağı, yeni rollerinin altından nasıl başarı ile kalkacağı, üye olduğu yeni grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağı kültür yoluyla öğrenilir. Kültürü öğrenme ile birlikte kurumsal kimlikte yerleşir. Kurumsal kimlik duygu, inanç ve davranışlarda çalışanlara rehberlik eder. Örneğin çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlar, sanal iş gruplarının işlerliğini artırır, yeni rol davranışlarını cesaretlendirir ve değerli elemanların örgütte kalmasını sağlar (Wiesenfeld, Rag-

haram, Garud, 1999, s.777-790). Kurumsal kimlik kazandırma sürecinde iletişim de önemli bir konudur. Kurumsal kimliği benimseyen sanal örgüt çalışanları işe ilişkin olumlu tutumlar sergileyeceklerdir.

## 7. SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sanal organizasyonları gündeme getirmiştir. Çalışanların ortak bir fiziksel alanı paylaşmaması davranış bilimcilerinin önlemler almaları ve bazı konuların üzerinde durmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmamızda örgütsel davranışın geleceği başlığı altında güven, liderlik, motivasyon, uygun eleman seçimi, iletişim, örgütsel kültür ve kimlik kazandırma konuları ele alınmıştır.

Bugün çalışma ortamı olarak geleneksel işyerlerinin hala hakim olduğu söylenebilir. Post-endüstriyel toplumlar kültürel ve teknolojik değişimin hız kazandığı toplumlardır. Bu durum insanların tüm işlerini bilgisayarlar aracılığıyla yaptığı döneme kadar devam edecektir. Henüz yeni gelişen sanal örgütlerin de hız kazanacağı ve rekabet edeceği günlerin geleceğini düşünmek güç değildir.

## KAYNAKÇA

- Akar, Ahu (2005).** Sanal Ekip Yönetimi (**Online**). (erişim tarihi 12 Kasım 2005) (<http://www.insankaynaklari.com/cn./Content Body>).
- Akkirman, Ali Deniz (2004).** *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*. Aktüel Yayınları: İstanbul.
- Apgar, Mahlon (1999).** *Alternatif İşyeri*. MESS Yayınları: İstanbul.
- Bozkurt, Veysel (1996).** *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Cascio, Wayne (1999).** *Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior. Trends in Organizational Behavior*, John Wiley and Sons: New York.
- Clark, K. (1997).** Home is Where the Work is. *Fortune* November, 24.
- Cohen, Don ve Prusak L. (2001).** *Kavrayamadığımız Zenginlik*. MESS Yayınları: İstanbul.
- Erdem, Ferda (2003).** *Örgütsel Yaşamda Güven: Sosyal Bilimlerde Güven*. Vadi Yayınları: İstanbul.
- Erdut, Tijen (1998).** *Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi*, TÜHİS Yayını: İzmir.



- Filiz, Atilla (2002).** Tele-Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi? (**Online**) (erişim tarihi 01 Nisan 2006) (<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl>)
- Gould, David (1997).** Leading in Virtual Team Overcoming and Space Through E- Mail and Emotions. *Managers Magazine*.
- Grenier, R. ve Metes, G. (1995).** *Going Virtual: Moving Your Organization Into the 21. Century*. Prentice Hall: New Jersey.
- Jackson, M. (1997).** Telecommuters Love Staying Away, New Survey Shows. *The Denver*, Post November 21:4C.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. ve Leidner D. E. (1998).** Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems* 14(4):29-64.
- Jarvenpaa, S. L. ve Staples, D. S. (2000).** The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing:An Exploratory Study of Determinants. *Journal of Strategic Information Systems* 9(2-3): 129-154.
- Kanawatanachai P. ve Yoo Y. (2002).** Dynamic Nature of Trust in Virtual Team. *Journal of Strategic Information Systems* 11(3-4):187-213.
- Kayworth, T. ve Leidner D. (2000).** The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal* 18(2):183-193.
- Koçel, Tamer (2005).** *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Nilles, Jack (1998).** *Managing Teleworking: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. John Wiley a Sons Inc.:NewYork.
- Lipnack, J. ve Stamps, J. (1997).** *Virtual Teams:Reaching Across Space,Time and Organizations with Technology*. John Wiley and Sons Inc:New York.
- Roskies, E. ve Louis-Guerin, C. (1990).** Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Behavior* 11:345-359.
- Townsend, A.M., De Marie, S.M. veHendrickson, A.R. (1998).** Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *Academy of Management Executive* 12(3):17-29.

- O'Connell, Sandra E. (1996).** The Virtual Workplace Moves at Warp Speed. *HR Magazine*.
- Mirchandani, Kiran (1999).** Legitimizing Work: Telework and Gendered Reification of the Work- Nonwork Dichotomy. *Canadian Review of Sociology and Anthropology* 36(1).
- Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R. ve Clegg, C.W. (1986).** Outcomes of Autonomous Work Groups: A Long- Term Field Experiment. *Academy of Management Journal* 29(2):280-304.
- Warner, Melanie (1997).** Working at Home-The Right Way to Be A Star in Your Bunny Slippers. *Fortune* March 3:165-166.
- Wiesenfeld B. M., Raghuram, S. ve Garud, R. (1998).** Communication Pattern as Determinants of Organizational Identification in Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3(4), **Online** (erişim tarihi 05 Nisan 2006) (<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/wiesenfeld.html>)