

SAĞLIK YÖNETİMİ VE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Editör: Prof. Dr. Özgür Demirtaş - Dr. Özge Üstün



Sağlık Yönetimi ve Güncel Yaklaşımlar

Editör: Prof. Dr. Özgür Demirtaş - Dr. Özge Üstün

Yayın No.: 5185
Sağlık Bilimleri No.: 240
ISBN: 978-625-397-985-0
E-ISBN: 978-625-397-984-3
Basım Sayısı: 1. Basım, Aralık 2023

© Copyright 2023, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik
ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.
Nobel Akademik Yayıncılık, 2011 yılından beri "tanınmış uluslararası yayınevi" statüsündedir.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Samet Tekin -samet@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Nurcan Çağman -nurcan@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Sezai Özden -sezai@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Asiltürk -mehtap@nobelyayin.com-

Kütüphane Bilgi Kartı

Demirtaş, Özgür, Üstün, Özge.
Sağlık Yönetimi ve Güncel Yaklaşımlar / Editör: Özgür Demirtaş - Özge Üstün
1. Basım, XII + 262 s., 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-397-985-0
E-ISBN: 978-625-397-984-3
1. Sağlık 2. Sağlık Yönetimi 3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No: 7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
Sipariş: siparis@nobelyayin.com- **E-Satış:** www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com
www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa, Kırmızı Kedi, Arkadaş, D&R, Dost, Kika, Kitapsan, Nezih, Odak, Pandora, Prefix, Remzi

Baskı ve Cilt: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim Şirketi / Sertifika No.: 46519
Beytepe Köy Yolu No.: 3 06800 Bilkent-Çankaya/ANKARA

BÖLÜM YAZARLARI

1. BÖLÜM

SAĞLIK YÖNETİMİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Prof. Dr. Özgür Demirtaş - Kayseri Üniversitesi SBBF, ozgurdemirtas@kayseri.edu.tr

Dr. Özge Üstün - Kayseri Üniversitesi SBMYO, ozgeustun@kayseri.edu.tr

2. BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Prof. Dr. Recep Yücel - Kırıkkale Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon ABD, akademik71@gmail.com

Prof. Dr. Şebnem Yücel - Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, sebnemaslan27@hotmail.com

Uzm. Ayşe Özdemir - Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, gulaysegul.ozdemir@gmail.com

3. BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YEŞİLE DUYARLI YÖNETİM

Prof. Dr. Zekai Öztürk - Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü, zekai.ozturk@hbv.edu.tr

Öğr. Gör. Fatih Altan - Erciyes Üniversitesi Halil Bayraktar Sağlık Hizmetleri MYO Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, fatihaltan@erciyes.edu.tr

4. BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MELEZ YÖNETİCİLİK

Gülden Demirtaş - Kayseri Üniversitesi İşletme ABD YL., melikgaziofis@gmail.com

Öğr. Gör. Buket Kaya - İstanbul Esenyurt Üniversitesi SHMYO, buketkaya@esenyurt.edu.tr

5. BÖLÜM SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK

Prof. Dr. Şebnem Yücel - Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, sebnemaslan27@hotmail.com

Prof. Dr. Recep Yücel - Kırıkkale Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon ABD, akademik71@gmail.com

Ferhat Bolukçu - Selçuk Üniversitesi Sağlık Yönetimi ABD, bolukcuferhat@gmail.com

6. BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE E-LİDERLİK: FIRSATLAR VE SORUNLAR

Dr. Öğr. Üyesi Seher Ulu - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF, seherulu@nevsehir.edu.tr

Prof. Dr. Şevki Özgener - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF, sozgener@nevsehir.edu.tr

7. BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Salih Himmetoğlu - Kayseri Üniversitesi MMTF, salihhimmetoglu@kayseri.edu.tr

Doç. Dr. Yılmaz Delice - Kayseri Üniversitesi UBF, ydelice@kayseri.edu.tr

8. BÖLÜM

SAĞLIK ALANINDA GÖRÜNTÜ İŞLEME

Prof. Dr. Emel Kızılkaya Aydoğan - Erciyes Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, ekaydogan@erciyes.edu.tr

Öğr. Gör. Orbay Çağlayan Şimşek - Erciyes Üniversitesi Araştırma Dekanlığı, orbaysimsek@erciyes.edu.tr

Doç. Dr. Yılmaz Delice - Kayseri Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, ydelice@kayseri.edu.tr

9. BÖLÜM

MIKNATIS HASTANE

Prof. Dr. Demet Ünal - Erciyes Üniversitesi HBSHMYO, dunalan@erciyes.edu.tr

Dr. Ayşegül Aydın - Erciyes Üniversitesi HBSHMYO, aysegulaydin@erciyes.edu.tr

10. BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ

Doç. Dr. Yasemin Kaya Harmanlı - Kayseri Üniversitesi UBF, ykaya@kayseri.edu.tr

Doç. Dr. Ali Bayram - Samsun Üniversitesi İİSBF, ali.bayram@samsun.edu.tr

11. BÖLÜM

SAĞLIKTA BLOCKCHAIN VE DİJİTALLEŞME

Doç. Dr. Enis Baha Biçer - Sivas Cumhuriyet Üniversitesi SBF, ebbicer@cumhuriyet.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Mısırlıoğlu - Sivas Cumhuriyet Üniversitesi SBF, misirlioglu@cumhuriyet.edu.tr

12. BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YEŞİL PAZARLAMA

Dr. Gökmen Kara - Abdullah Gül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği, gokmen.kara@agu.edu.tr

13. BÖLÜM

AFET DURUMLARINDA HASTANE YÖNETİMİ

Dr. Özge Üstün - Kayseri Üniversitesi SBMYO, ozgeustun@kayseri.edu.tr

Dr. Emrah Gökkaya - Kayseri Üniversitesi egokkaya@kayseri.edu.tr

Deniz Güney - drdenizguney@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM YAZARLARI	iii
------------------------------	------------

1. BÖLÜM

SAĞLIK YÖNETİMİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
---	----------

Özgür Demirtaş - Özge Üstün

GİRİŞ	1
1. SAĞLIK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
2. SAĞLIK HİZMETLERİ	3
2.1. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması	4
2.1.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri	4
2.1.2. Tedavi Edici Hizmetler	5
2.1.3. Rehabilitasyon Hizmetleri	5
3. SAĞLIK YÖNETİMİ	6
3.1. Planlama	6
3.1.1. Planlama Süreci	7
3.2. Örgütlenme/Organizasyon	10
3.2.1. Örgütlenme Fonksiyonunda Temel İlkeler	11
3.2.2. Bölümlendirme	14
3.3. Yöneltilme/Yönlendirme	16
3.3.1. Güç ve Otorite	17
3.3.2. Liderlik	18
3.4. Kontrol	19
SONUÇ	20
KAYNAKÇA	22

2. BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM	25
--	-----------

Recep Yücel - Şebnem Yücel - Ayşe Özdemir

GİRİŞ	25
1. STRATEJİ NEDİR?	26
2. STRATEJİK YÖNETİM	28

3. SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ	33
4. SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI	35
4.1. SWOT Analizi	36
4.2. PESTEL Analizi.....	38
4.3. Rekabet Analizi.....	40
4.4. Kaynak Tabanlı Görüş.....	42
4.5. Değer Zinciri Analizi.....	43
4.6. Denge Skoru Kartı (Balanced Scorecard).....	44
4.7. Kalite Çemberleri.....	45
4.8. VRIO (Değerli, Nadir, Taklit Edilemez Kaynaklar ve Organizasyon).....	46
4.9. Senaryo Planlaması	47
SONUÇ	48
KAYNAKÇA	49

3. BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YEŞİLE DUYARLI YÖNETİM

57

Zekai Öztürk - Fatih Altan

GİRİŞ	57
1. YEŞİL YÖNETİM.....	58
2. SAĞLIKTA YEŞİL YÖNETİM: YEŞİL HASTANELER	59
2.1. Yeşil Hastane Unsurları	62
2.1.1. Enerji Verimliliği	62
2.1.2. Yeşil Bina Tasarımı.....	63
2.1.3. Alternatif Enerji Üretimi	63
2.1.4. Atık Yönetimi	64
2.1.5. Ulaşım ve Taşıma Maliyetlerinin Azaltılması	64
2.1.6. Sağlıklı Gıda Sağlamak	65
2.1.7. Su Tüketimi.....	65
3. SAĞLIK KURUMLARINDA YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	66
3.1. Yeşil İşe Alım.....	67
3.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme	68
3.3. Yeşil Performans Yönetimi	69
3.4. Yeşil Ücret Yönetimi	70
4. TÜRKİYE'DE SAĞLIKTA YEŞİL YÖNETİM UYGULAMA ÖRNEKLERİ	71
SONUÇ	73
KAYNAKÇA	74

4. BÖLÜM
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MELEZ YÖNETİCİLİK.....79

Gülden Demirtaş - Buket Kaya

GİRİŞ	79
1. KİMLİK VE MESLEKİ KİMLİK	80
1.1. Profesyonel Kimlik.....	81
1.2. İş/Rolü Kimliği.....	81
1.3. Hibrit/Melez Kimlik	82
2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MELEZ YÖNETİCİLİK.....	82
2.1. Melez Hekim Yöneticilik	84
2.2. İstekli Hekim Yöneticiler	86
2.3. İsteksiz Hekim Yöneticiler.....	86
3. PROFESYONEL SAĞLIK YÖNETİMİ VE SAĞLIK YÖNETİMİNDE HEKİMLER.....	87
3.1. Hekim Yöneticilerin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	89
SONUÇ	91
KAYNAKÇA	93

5. BÖLÜM
SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK97

Şebnem Yücel - Recep Yücel - Ferhat Bolukçu

GİRİŞ	97
4. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK.....	99
4.1. Sağlık İşletmelerinde Öne çıkan Liderlik Yaklaşımları.....	102
4.1.1. Etik Liderlik	102
4.1.2. Stratejik ve Vizyoner Liderlik	103
4.1.3. Duygusal Zekâ Liderliği	104
4.1.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	105
4.1.5. İnsan Merkezli Liderlik.....	106
4.1.6. Hizmetkâr Liderlik.....	107
4.1.7. Klinik Liderlik	108
5. SAĞLIK SİSTEMİ LİDERLERİNİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR	108
6. SAĞLIK İŞLETMELERİNİN LİDERLİK EĞİTİMİ İHTİYAÇLARI	110
SONUÇ	111
KAYNAKÇA	112

6. BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE E-LİDERLİK: FIRSATLAR VE SORUNLAR 119

Seher Ulu - Şevki Özgener

GİRİŞ	119
1. LİDERLİK KAVRAMI	120
2. E-LİDERLİK KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI.....	121
3. E-LİDERLİĞİN TEORİK DAYANAKLARI.....	125
4. E-LİDERLİĞİN ODAKLARI.....	129
5. E-LİDERLİK YETKİNLİKLERİ	133
6. COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE SAĞLIK KURULUŞLARINDA E-LİDERLİĞİN SUNDUĞU FIRSATLAR VE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR	135
7. E-LİDERLİK VE UZAKTAN ÇALIŞMA	142
7.1. Uzaktan Çalışmada Yaşanan Sorunlar	144
7.2. Uzaktan Çalışmayı Yönetme Stratejileri	145
SONUÇ.....	151
KAYNAKÇA	152

7. BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ 157

Salih Himmetoğlu - Yılmaz Delice

GİRİŞ	157
1. SAĞLIK BİLGİ SİSTEMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	158
2. SAĞLIK KURUMLARINDA KULLANILAN BİLİŞİM SİSTEMİ UNSURLARI	161
2.1. Veri Yönetimi ve Depolama Sistemleri.....	162
2.1.1. Elektronik Sağlık/Hasta Kayıtları Yönetim ve Depolama Sistemleri	163
2.1.2. Tıbbi Görüntü Yönetim ve Depolama Sistemleri	163
2.1.3. Veri Analitiği Sistemleri	164
2.1.4. Laboratuvar Bilgi Yönetim ve Otomasyon Sistemleri	164
2.1.5. Tıbbi Cihaz Entegrasyonu Sistemleri	164
2.2. Tele Sağlık ve Uzaktan Sağlık Hizmeti Sistemleri.....	165
2.3. Hastane Yönetim ve Bilgi Sistemleri.....	165
2.4. Karar Destek Sistemleri	166
2.5. Veri Güvenliği ve Uyumluluk Sistemleri	168
2.6. Hasta Takip ve Hatırlatma Sistemleri	168
3. SAĞLIK KURUMLARINDA BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN UYGULAMALARI	169
3.1. Bilgi Kaynaklarına Erişim	170

3.2. Entegre İletişim Desteği	170
3.3. İdari Veriler	170
3.4. Belge Yönetimi	171
4. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE YENİ NESİL BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	171
SONUÇ	176
KAYNAKÇA	176

8. BÖLÜM

SAĞLIK ALANINDA GÖRÜNTÜ İŞLEME 179

Emel Kızılkaya Aydoğan - Orbay Çağlayan Şimşek - Yılmaz Delice

GİRİŞ	179
1. GÖRÜNTÜ İŞLEME TEKNİKLERİ.....	180
1.1. Görüntü İşlemenin Temelleri	180
1.1.1. Görüntünün Gösterimi	180
1.1.2. Görüntü İyileştirme	181
1.1.3. Görüntü Dönüştürme ve Sıkıştırma.....	181
1.2. Görüntü İşlemede Gelişmiş Yöntemler	182
1.2.1. Görüntü Segmentasyonu	182
1.2.2. Özellik Çıkarımı ve Nesne Tanıma	183
1.2.3. Görüntü İşlemede Derin Öğrenme	184
1.3. Görüntü İşlemenin Pratik uygulamaları	184
2. SAĞLIK ALANINDA GÖRÜNTÜ İŞLEME UYGULAMALARI	186
2.1. Tıbbi Görüntüleme Yöntemleri	186
2.2. Görüntü Ön İşleme ve İyileştirme Teknikleri.....	187
2.2.1. Gürültü Azaltma ve Gürültü Giderme	187
2.2.2. Kontrast Artırma.....	188
2.2.3. Görüntü Çakıştırma	189
2.3. Segmentasyon Teknikleri ve Odak Bölgesi İnceleme:	190
3. KLİNİK UYGULAMALAR VE GELECEK VİZYONU	192
3.1. Bilgisayar Destekli Teşhisler	192
3.2. Görüntü Kılavuzlu Müdahaleler	192
3.3. Sağlık Alanında Görüntü İşlemenin Geleceği.....	193
SONUÇ	194
KAYNAKÇA	194

9. BÖLÜM

MIKNATIS HASTANE 197

Demet Ünalın - Ayşegül Aydın

GİRİŞ	197
1. MIKNATIS HASTANE KAVRAMI	198
1.1. Mıknatıs Hastane Kavramının Gelişimi	201
1.2. Mıknatıs Tanıma Programının Hedefleri	202
2. MIKNATIS HASTANE KONSEPTİ	202
2.1. 14 Manyetik Güç	203
2.2. Mıknatıs Modeli	206
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik	207
2.2.2. Yapısal Güçlendirme	208
2.2.3. Örnek Mesleki Uygulamalar	208
2.2.4. Yeni Bilgiler, İnovasyon ve İyileştirmeler	209
2.2.5. Ampirik Kalite Sonuçları	210
3. MIKNATIS HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ	211
4. MIKNATIS MODELİNİN FAYDALARI	212
SONUÇ	213
KAYNAKÇA	214

10. BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ..... 219

Yasemin Kaya Harmancı - Ali Bayram

GİRİŞ	219
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	220
1.1. Yetenek Kavramı	220
1.2. Yetenek Yönetimi	222
1.2.1. Yetenek Yönetimi Süreci	225
2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ.....	227
SONUÇ	231
KAYNAKÇA	232

11. BÖLÜM

SAĞLIKTA BLOCKCHAIN VE DİJİTALLEŞME 235

Enis Baha Biçer - Abdullah Mısırlıoğlu

GİRİŞ	235
1. FİNTECH (FİNANSAL TEKNOLOJİ).....	236

1.1. FinTech'de Blockchain'in Önemi	237
1.2. Blockchain Teknolojisi	238
2. ENDÜSTRİ 4.0	240
2.1. Endüstri 4.0'da Dijitalleşmenin Önemi.....	241
3. SAĞLIK HİZMETLERİNDE DİJİTAL PARA VE BLOCKHAİN KULLANIMI.....	241
3.1. Tıbbi Kayıtlar.....	242
3.2. İlaç Takip Sistemi	243
3.3. Klinik Araştırmalar ve Veri Paylaşımı	243
3.4. Sağlık Sigortası ve Ödeme İşlemleri.....	244
SONUÇ	244
KAYNAKÇA	245

12. BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE YEŞİL PAZARLAMA 249

Gökmen Kara

GİRİŞ	249
1. SAĞLIK PAZARLAMA.....	250
2. YEŞİL PAZARLAMA.....	252
2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	254
2.2. Yeşil Pazarlama ve Yeşil Ürün Geliştirmenin Avantajları	255
3. YEŞİL HASTANE.....	256
3.1. Yeşil Hastane Pazarlama Stratejisi.....	257
SONUÇ	258
KAYNAKÇA	260

13. BÖLÜM

AFET DURUMLARINDA HASTANE YÖNETİMİ..... 263

Özge Üstün - Emrah Gökkaya - Deniz Güney

GİRİŞ	263
1. Afet Kavramı	264
2. Afet Türleri	265
2.1. Doğal Afetler	266
2.2. Teknolojik ve İnsan Kaynaklı Afetler.....	267
3. Afet Yönetimi	267
3.1. Risk Yönetimi	269
3.2. Kriz Yönetimi	271
4. Hastanelerde Afet Yönetimi.....	272
SONUÇ	276
KAYNAKÇA	277

ÖN SÖZ

Klasik yönetim döneminden bu yana geleneksel yönetim yaklaşımlarını uygulamış hatta başarılı da olmuş işletmeler, artık günümüzde değişen ve dönüşen küresel dünyanın gereklerine ayak uyduramadığı ve modern yönetim yaklaşımları çerçevesinde hareket edemediği sürece sürdürülebilirliklerini sağlamada başarılı olamamaktadır. Artık günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeler hem iç hem de dış çevre koşullarını daha çok yönetim modellerine dâhil ederek stratejik kararlar almak durumundadır. Çıktısı direk insana odaklanan, hizmet sektörünün en kapsamlı ve önemli sektörlerinden biri olan sağlık işletmeleri de yaşanan bilgi ve teknolojik gelişmeleri diğer imalat sektörlerine göre özellikle daha yakından takip etmek ve insan odaklı programlarında yeni yönetsel modelleri daha merkeze almak durumundadır.

Sağlık işletmeleri, hastalıkların teşhisi, tedavisi ve rehabilitasyonu yanında hastalıkların önlenmesi ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşan sağlık hizmetlerini sunan organizasyonlardır. Sağlık işletmelerinin önemi, verilen hizmetlerin ileri derecede uzmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyması, maliyetlerinin çok yüksek olması, çok fazla sektörle iş birliği içerisinde olması, karmaşık yönetsel ortamın olması vb. gibi çeşitli faktörler ile şekillenmektedir. Sağlık hizmetlerinin iyi organize olamadığı ülkelerde sağlıklı olma durumunun korunamaması nedeniyle sağlık işletmelerine olan ihtiyaç daha da fazla artmaktadır. Bu nedenle yönetimin ana fonksiyonlarından bir tanesi olan organizasyon faaliyetlerinin de günümüz yaklaşımları ile ele alınarak uygulanması hem ülke sağlık sistemleri hem de dünya sağlık sistemi açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü küresel dünya artık sağlık sorunlarını tek bir ülkeye kapatamamakta, bir ülkede çıkan sorun dünya sağlık sorunu hâline de dönüşebilmektedir (örn. COVID-19). Bu nedendir ki küresel sağlık sorunlarının çözümü de çevresel ve teknolojik değişikliklerin ve uygulamaların, yönetsel modellere dâhil edilmesi ile mümkün olmaktadır.

Mevcut kitap ile sağlık işletmelerinde yer alan yönetsel uygulamalara güncel yaklaşımlar çerçevesinde bir katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda stratejik yönetim ve güncel liderlik yaklaşımları, yeşile duyarlı yönetsel uygulamalar, sağlık sektöründe görüntü işleme süreçleri, blockchain, dijitalleşme ve modern afet yönetimi uygulamaları ile hem sahadaki uygulayıcılara hem de sağlık alanında çalışan akademisyenlere yönelik çeşitli değerlendirme ve bilgiler sunulmuştur.

6. BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE E-LİDERLİK: FIRSATLAR VE SORUNLAR

Seher Ulu - Şevki Özgener

GİRİŞ

Covid-19 pandemisi, sağlık, sosyal ve ekonomik sistemler için benzeri görülmemiş zorluklardan biri olmuştur. Ancak aynı zamanda yoğun bir iş birliği ve yenilikçi problem çözme dönemi olduğunu söylemek mümkündür. Dünyanın dört bir yanında ülkeler ve hükümetler, benzeri görülmemiş bu krize yönelik politik tepkiler göstererek kaynakları seferber etmişlerdir ve toplumsal bağlamlara bağlı olarak ortaya çıkan zorluklarla başa çıkmak için çeşitli politika araçları kullanmışlardır (Mishra & Mishra, 2023, s.12-13). Pandemide Batı ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de toplum özellikle ekonomide kemer sıkma önlemleri alma, seyahat kısıtlamaları, ülke çapında karantina uygulamalarına başvurma, mekânsal kısıtlama ve kontrol, uzaktan çalışma, uzaktan eğitim ve temel demokratik hakların belli ölçüde kısıtlanmasına tanık olmuştur. Ancak pandemi ile doğrudan mücadele eden sağlık sektörü bu zorlukların üstesinden gelmenin yanı sıra etkin ve kaliteli hizmet sunmak için geleneksel sağlık liderliği anlayışı yerine daha çok dağıtık liderlik, paylaşılmış liderlik, otantik liderlik (Gotsis, 2023), hizmetkâr liderlik (Lovelace, 2015) ve dönüşümcü liderlik tarzlarını (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014; Lovelace, 2015) benimsemişlerdir.

Pandemi döneminde özellikle sağlık sektöründe paradigma değişikliği yaşandığından virüsün ve karantinaların olumsuz etkilerine karşı olumlu tepkiler geliştirmek için kişisel yetenek ve öz güvenlerini geliştiren sağlık personeli farkındalık yaratmıştır. Bununla birlikte Covid-19 pandemisini, sosyoekonomik yapı ve değerlerle hiçbir ilgisi olmayan dışsal bir şok ve olgu olarak ele almak, pandemi sonrası dönemde sürdürülebilir değişim ve dönüşüm süreçlerini kısıtlayabilir (Sigala, 2020, s.313). Bu süreçte bir dönüşüm geçiren sağlık

kuruluşlarındaki radikal ve çarpıcı değişimlerin olumlu sonuçlarının ortaya çıkarılmasının ve gelecekte iklim değişikliği nedeniyle doğal felaketler ve pandemilerin ortaya çıkma ihtimalinin öngörülmesinin yeni bir liderlik yaklaşımı gerektirdiğine dair arayışlar devam etmektedir. Bu liderlik yaklaşımlarından birinin, sağlık hizmetlerinin gelişimi ve kaliteli hizmet sunumu için paydaşların güvenini kazanacak, sağlık personelinin gelişimini sağlayacak ve ilham ettirecek, iş birlikleri oluşturarak kaynakları harekete geçirecek olan teknolojiyen anlayan, yenilikçi, katılımcı ve iş birlikçi beceriler gerektiren e-liderlik yaklaşımı olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, sağlık kuruluşları yöneticilerinin Covid-19 pandemisinin dönüşümsel bir fırsat olarak sunduğu e-liderlik ve uzaktan çalışma uygulamalarını bir zihniyet değişikliği olarak görmeleri, anlamaları ve kullanmalarını sağlamaktır. Bu kitap bölümünde e-liderlik kavramı, e-liderliğin teorik dayanakları, e-liderliğin yetkinlikleri, e-liderliğin mikro odakları, Covid-19 pandemisinde e-liderliğin sunduğu fırsatlar ve karşılaştığı sorunlar ele alınmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle sağlık yönetimi literatüründeki e-liderlik konusundaki bilgi eksikliğini giderme ve literatürü genişletme amaçlanmaktadır. İkinci olarak, sağlık kuruluşlarının ve profesyonellerinin Covid-19 pandemisinin hem sağlık kuruluşlarına etkilerini hem de dönüşen liderliği daha iyi anlamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olmak için sistematik bir bakış açısı sunulmaktadır. Üçüncü olarak, ise sağlık sektörü paydaşları açısından pandeminin etkileri ve deneyimleri tartışılarak politika yapıcılara ve sağlık yöneticilerine genel bir bakış ve anlayış sunulmaktadır. Son olarak Covid-19 pandemisinde yaşanan dönüşümlerden e-liderlik ile uzaktan çalışma ilişkisi konusunda teorik çıkarımlar ve uygulamaya dönük önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır.

1. LİDERLİK KAVRAMI

“Lider doğulur mu, olunur mu?” sorusunun cevabı her ikisi de olabilir. Çünkü liderlik bazı insanlar için doğal bir karakter özelliği gibi görünmektedir. Özellikler kuramı, liderliğin doğuştan geldiğini iddia etse de yıllardır liderlik öğretildikten sonra liderin yaratılabileceği düşüncesine dair kanıtlar da yaygındır. Bazı insanlara doğal olarak verilen ve onları liderlik rolleri için daha yatkın kılan belirli özellikler (güven, ikna, iyi muhakeme ve insanları bir araya getirme yeteneği gibi) vardır. Ancak zamanla öğretilen ve geliştirilebilen liderlik becerileri de vardır. Yönetim uzmanları, liderlikte kişiliğin rol oynadı-

ğını ancak en önemli faktör olmadığını düşünmektedir. Liderliğin çoğunlukla öğrenilmiş beceri ve davranışlarla ilgili olduğu kanaatinde dirler. Herkes lider olmayı öğrenebilir ancak bazı bireylerin bu yolculuğa çıkma olasılığı diğerlerinden daha fazladır (Brown, 2023, s.7; Mishra & Mishra, 2023, s.12-13). Yani bazı bireyler genetiğe ve erken yaşam deneyimlerine dayalı olarak lider olma ya daha yatkın olsalar da aslında herkes arzular ve yeterli çaba gösterirse lider olma kapasitesine sahiptir. Hatta Avolio (2007), liderlik tarzı ve ortaya çıkışındaki varyansın %30'unun genetik yatkınlıklarla açıklanabileceğini, kalan varyansın ise bireylerin liderlik gelişimi için çeşitli fırsatlara maruz kalması gibi paylaşılabilen çevresel etkilere atfedebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte etkili bir lider olmak, bir bireyin doğuştan getirdiği belirli özellikler ve gelişimsel deneyimler yoluyla belirli beceri ve davranışları öğrenme yeteneğinin yanı sıra izleyicilerin öğrenmeye yönelik kişisel yönelimlerini anlamayı, örgütsel ve toplumsal destek edinmeyi de kapsar (Mishra & Mishra, 2023, s.12-13). Bir liderin eylemleri ve seçimleri bilinçli olarak iyi bir amaca yönelik olursa iyi bir lider olabilmektedir.

Günümüz iş dünyasında çalışanların adil ve insancıl muamele görme talebi, yerel ve uluslararası çatışmalara çözüm arayışı, pandemiler ve iklim değişikliği gibi küresel krizlerin aşılması birçok liderlik sorununu beraberinde getirmiştir. Bu sorunlarla yüzleşirken, doğru nedenlerle ve doğru yollarla doğru şeyi yapmak için liderlere ihtiyaç vardır. Ancak bu sorunlara çözüm bulmak artık bireysel, takım ve örgütsel liderliği aştığından networklerden (veya ağlardan) gücünü alan liderlerin öne çıktığı gözlemlenmektedir. Bu ağlar için teknolojik bağlantılar kadar güven de oldukça önemlidir (Newstead & Riggio, 2023). Bu noktada daha çok sonradan kazanılan becerilerle liderlik davranışı sergileyen e-liderin özelliklerinin incelenmesi tartışmaya yeni bir boyut kazandıracaktır.

2. E-LİDERLİK KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Liderlik; liderler, izleyiciler, lider-izleyici ilişkileri, gruplar ve süreçler, organizasyon ve onun bağlamının her seviyesinde meydana gelen çok boyutlu bir yapıdır. e-Liderlik literatürü bu yapının muhtelif boyutları olarak liderlerin özellikleri ve becerilerine, lider-izleyici ikililerine, sanal ekipler içindeki liderliğe, bireysel özelliklere, sanal iletişim becerilerine, uzaktan çalışma biçimlerine, uzaktan çalışmanın zorlukları ve fırsatlarına ve uzaktan çalışanların tercihlerine odaklanmaktadır (Grobman & Joia-luiz, 2022, s.4). Çünkü Covid-19

pandemisi aniden dünyayı ve insanların çalışma şeklini değiştirmiştir. İşletmeler, gelecekte de bu gibi sorunların olacağını öngördükleri son derece kapsamlı bir değişimi hızlandırmak zorunda kaldılar. Bu karmaşık iş ortamı, hem işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri hem de yeni çalışma biçimlerine uyum sağlamaya çalışan işgörenler açısından güçlükler doğurmuştur. İşte bu karmaşık koşullara işletmelerin hızlı uyarlanabilirliğini destekleyen etkili bir liderlik tarzı olan e-liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Literatürde e-liderlik kavramı, elektronik liderlik, sanal liderlik, dijital liderlik ve uzaktan liderlik gibi isimlerle de anılan ve birçok disiplinde gelişimi devam eden bir liderlik yaklaşımıdır (Grobman & Joia-luiz, 2022, s.1). Avolio, Kahai & Dodge (2001) e-liderlik incelemelerinde ortaya çıkan yeni bağlamı dâhil etmek için “e-liderlik” terimini tercih etmişlerdir. Yazarlar, ileri bilgi teknolojisinin tipik olarak bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde liderlikle ilişkilendirilen sosyal etki süreçlerine nasıl aracılık ettiğine odaklandıklarını vurgulamak için tartışmalarında daha da ileri gitmişlerdir (Avolio vd., 2014, s.106). Avolio ve arkadaşları (2001), Uyumcul Yapılanma Teorisi (Adaptive Structuration Theory) temelinde liderlerin teknolojiyi sadece nasıl işe uygun hâle getirdiğiyle değil aynı zamanda teknolojinin liderliği nasıl etkilediği üzerinde de durmuşlardır. Bu teoride liderlerin sanal olarak nasıl liderlik ettiği ve ekiplerin sanal olarak nasıl etkileşime girdiği incelenmektedir. Liderlik ile teknoloji arasında her biri diğerini etkileyen ve aynı zamanda diğerinden etkilenen yinelenen bir ilişki olduğunu, her birinin dönüşmekte ve diğeri tarafından dönüştürülmekte olduğunu ileri sürmüşlerdir (Avolio vd., 2014, s.106).

Avolio ve meslektaşlarına (2014, s.107) göre, “e-Liderlik, bireylerin, grupların ve/veya örgütlerin tutumları, duyguları, düşünce, davranış ve/veya performansında bir değişiklik yaratmak için ileri bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği hem yakın hem de uzak bağlamlarda gömülü bir sosyal etki sürecidir.”

Yönetim literatürü incelendiğinde e-liderlik ile ilgili yapılan önemli çalışmalardaki bazı tanımlamalar aşağıda Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Yönetim Literatüründeki e-Liderlik Tanımlarının Gelişimi

Yazarlar	Tanım
Avolio, Kahai & Dodge (2000, s.617)	e-Liderlik; bireyler, gruplar ve/veya örgütlerin tutumlarında, duygularında, düşünce, davranış ve/veya performansında bir değişiklik yaratmak için ileri bilgi teknolojisinin aracılık ettiği bir sosyal etki sürecini ifade eder.
Pulley & Sessa (2001, s.225)	e-Liderlik; (a) hızlı ve dikkatli, (b) birey ve toplum, (c) yukarıdan aşağı ve taban, (d) ayrıntılar ve büyük resim ve (e) esnek ve istikrarlı gibi beş temel paradoksla tanımlanan karmaşık bir zorluk olarak ifade edilir.
Avolio & Kahai (2003, s.326)	e-Liderlik; örgütsel çalışmaları desteklemek için teknoloji aracılığıyla işin yapıldığı bağlamın oluşturulduğu ve bu bağlamda yine teknoloji aracılığıyla liderin izleyicilerle iletişim kurduğu, gerekli bilgiyi topladığı ve yaydığı süreç olarak ifade edilir.
Avolio, Walumbwa & Weber (2009, s.440)	e-Liderlik; bireylerin veya grupların coğrafi olarak dağınık olduğu ve etkileşimlere teknolojinin aracılık ettiği liderlik tarzıdır.
Kerfoot (2010, s.114)	e-Liderlik; izleyicileri ile ağırlıklı olarak elektronik iletişim araçları aracılığıyla iletişim kuran ve onların çalışmalarını koordine eden dağıtık çalışma ekipleri yönetimidir.
Van Wart, Roman, Wang, & Liu. (2019, s.83)	e-Liderlik; elektronik ve geleneksel iletişim yöntemlerinin etkin kullanımı ve harmanlanmasıdır. Mevcut BİT'lerine (Bilgi İletişim Teknoloji) ilişkin farkındalığı, yeni BİT'leri kendisi ve örgütü için seçici olarak benimsemesi ve seçilen bu BİT'lerin kullanımındaki teknik yeterliliği ifade eder.

*Bu tablodaki e-liderlik tanımlarına dair literatürü bu bölüm yazarları oluşturmuştur.

Teknolojinin aracılık ettiği sanal liderlik ve ekip tabanlı etkileşimler daha önemli ve yaygın hâle geleceğinden ve örgütlerde gönüllü bireysel ve kolektif düzeylerdeki liderliğin geleneksel rollerini dönüştüreceğinden e-liderlik literatürünün giderek genişleyeceği düşünülmektedir (de Freitas & Routledge, 2013, s.956).

e-Liderlik, e-ortam bağlamında bilgi teknolojisi ve özellikle internet aracılığıyla gerçekleşmektedir. Böyle bir bağlamda bilgi teknolojisi aracılığıyla sadece izleyiciler ile lider arasındaki iletişim değil bilginin toplanması ve yayılması da söz konusudur. Bu yüzden liderin temel rolü ve sorumlulukları değişmemektedir. Değişen tek şey, liderin çalışanlarıyla aynı ofiste değilken de etkili bir şekilde iletişim kurabilmesidir. e-Liderin bir "teknoloji gurusu" veya teknik uzman olması gerekmez ama liderin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve ilişki, güven ve algı oluşturmak için teknolojiyi nasıl etkili bir şekilde kullanacağını ve verimli bir şekilde nasıl yönetileceğini anlaması ve bilmesi gerekir (Mohammad, 2009, s.7; Ahuja, Puppala, Sergio & Hoffman, 2023, s.2).

Avolio ve Kahai (2003), e-liderliği yalnızca geleneksel liderliğin bir uzantısı olarak değil aynı zamanda liderlerin ve izleyicilerinin örgüt içinde ve örgütler arasında birbirleriyle olan ilişkilerinde temel bir değişiklik olarak tanımlamaktadır. Uzaktan çalışma ortamlarında liderlerin ve liderliğin rolünü açıklama, geleneksel liderlik teorilerinin ötesine geçmeyi gerektirmektedir. E-liderlik, sanal çalışma ortamlarında örgütsel işleyişi iyileştirmek için farklı yeteneklerin geliştirilmesi anlamına gelir. e-Liderlik için etkili yüz yüze iletişim özellikleri olarak bilinen sosyal beceriler ve bu özellikleri tamamlayıcı çeşitli sanal iletişim platformlarını yönetme becerileri ile sanal ortamlarda liderlik yapmak yeterli olmayabilir (Contreras vd., 2020, s.5). Bu liderler, tüm projeleri uzaktan yönetebilir ve hatta izleyicileri veya ekip üyeleriyle yalnızca bilgi teknolojisi aracılığıyla etkileşim kurabilir (DasGupta, 2011, s.6). Buna karşın Satispi, Saputra ve Salam (2022, s.113) e-liderliği, dijital dönüşümü gerçekleştirmek için yöneticilerin sahip olması gereken temel bir beceri olarak tanımlamaktadır. e-Liderlik, aslında örgütsel liderlerin anlamlı bir vizyonu net bir şekilde iletebilmesi, dijitalleşme süreciyle ilgili stratejileri etkin bir şekilde oluşturabilmesi, sorumlu bir şekilde sistemik iş süreçleri oluşturabilmesi, teknolojik medyayı etkili şekilde kullanmayı bilmesi, net bir şekilde iletişim kurması, yeterli sosyal etkileşime girmesi, tamamlayıcı yeteneklere sahip ekipler kurabilmesi ve geliştirmesi, değişimi ilham ettirmesi, sanal olarak güven geliştirmesi, sanal bir ortam içinde veya bu ortam aracılığıyla bilgiyi yayması, yeni iş birimlerini etkin bir şekilde öğrenmesi ve yönetebilmesi, yüksek düzeyde araçsal destek sunması ve motivasyon dilini kullanması için ayırt edici bir yetenektir.

e-Liderlik, sanal ortamda liderliğin yeni bir yolunu yaratmaktır. e-Liderlik, örgütsel liderliği neyin oluşturduğuna dair düşüncede istisnadan ziyade bir rutin hâline gelmiştir. Çünkü bir e-lider, ekip üyeleriyle fiziksel olarak görüşmeden sanal ekiplere liderlik eder. Bir bakıma e-liderlik, iletişim teknolojisi ile yönetimdir (Samul, Zaharie, Pawluczuk, Anamaria & Petre, 2020, s.31). Etkili e-liderlik, ekibin her üyesiyle güven inşa etmek ve mesafenin bir engel hâline gelmesini önleyen sanal bir bulunuşluk oluşturmakla karakterize edilmektedir. e-Liderlik sadece bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını değil aynı zamanda bu teknolojilerin sunduğu avantajları ihtiyaçlara göre en uygun şekilde seçmeyi, uygun yerlerde yüz yüze iletişim kanallarını kullanmayı, amaca göre mesafeli ve mesafesiz yöntemleri entegre etmeyi sağlamaktadır (Contreras vd., 2020, s.5; Satispi vd., 2022, s.113). Hatta e-liderlik, bir kuruluştaki hiyerarşinin herhangi bir seviyesinde ortaya çıkabilir ve büyük kuruluşlar içinde ve genelinde birebir ve çok yönlü etkileşimleri içerebilir;

aynı ofiste olmasalar bile liderler çalışanlarıyla iletişim kurmayı gerektiren rol ve sorumluluklara sahiptir ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanlar arasında ilişkiler kurmak için yeni teknolojiden anlamalıdır. e-Liderlik, bilgi teknolojisinin gelişmesi ve örgütsel süreçlere entegrasyonu ile ortaya çıkan e-iş ortamının bir sonucudur. Bu bağlamda yıllar içinde bilgi teknolojisinin kullanımı kuruluşların işlerini yürütme şeklini ve organizasyon yapısını (sanal organizasyon, şebeke organizasyon gibi) değiştirmiştir (Dwianto, 2021, s.91).

e-Liderlik, yeni teknolojiyi bağlam içinde uyarlamaya yardımcı olmak ve teknoloji kullanımına uyum sağlamak için bağlamı değiştirmeye yönelik kurumsal olarak onaylanmış bir müdahaledir. İnsanların e-liderlik zorluğunun üstesinden gelebilmesi için örgütte karşılaştıkları zorlukları birlikte anlamlandırılmaları ve her düzeyde liderliğe katılmaları gerekir. Belki de en büyük e-liderlik zorluğu, liderliğin tüm seslerinin duyulmasına izin veren bir kültür yaratmak ve bireylerin birlikte nasıl çalıştırılacağı sorusudur (DasGupta, 2011, s.7).

3. E-LİDERLİĞİN TEORİK DAYANAKLARI

e-Liderlik olgusunu incelemek ve teorileştirmek için üzerinde konsensüs sağlanan bir yaklaşım bulunmamaktadır (Contreras vd., 2020, s.5). 21. yüzyılda e-liderlik, teorik bir temelden pratik bir beceriye dönüşmüştür. Örgütsel liderler birbiriyle ilişkili iki güçle mücadele etmektedirler: (a) örgütün bölüm ve alt birimlerinin ve paydaşlarının (müşterileri, tedarikçiler vs.) giderek artan küresel dağılımı ve (b) coğrafi olarak dağılmış meslektaşlar, iş arkadaşları, astlar ve patronlar ile daha sık günlük etkileşimlere girmelerine yol açan iletişim teknolojisindeki gelişmeler. Bu değişikliklere bir tepki olarak örgüt kuramcıları liderlik süreçlerinin çoğunu büyük ölçüde elektronik kanallar aracılığıyla yürüten liderlere atıfta bulunmak için "e-liderlik" kavramını ortaya atmışlardır (DasGupta, 2011, s.2). e-Liderlik birçok disiplinde tartışılan nispeten yeni bir yapıdır. Bugüne kadar farklı teorik çerçeveler de sunulmuş olsa da bir profesyonelin sanal bir bağlamda daha iyi liderlik etmesi için gerçekte ne gerektiği hakkında çok az şey bilinmektedir (Grobman & Joia-luiz, 2022, s.1).

Son yıllarda Uyumcul Yapılanma Teorisinden yararlanan Avolio ve diğerleri (2000), e-liderliğin teori, araştırma ve uygulamadaki gelişimini incelemişlerdir. e-Liderlik teorisi, Giddens'ın (1979) yapılandırma teorisi çalışmasına dayalı olarak ortaya atılan uyumcul yapılanma teorisinde köklerini bulmakta-

dır. Bu teori bireylerin ileri bilgi teknolojilerini işlerine entegre etme sürecini açıklamaya odaklanmaktadır. Uyumcul yapılanma teorisi, örgütlerin ileri bilgi teknolojilerini anlama ve kullanmayı etkileyip etkilemediği konusundaki tartışmayı odağına alır. Bu teoriye göre ileri bilgi teknolojisini anlamlandırma, kullanıldığı veya gömülü olduğu bağlamdan etkilenmektedir. Aynı zamanda bu teknolojiler bağlamı değiştirme yeteneğine de sahiptirler. Dolayısıyla ileri bilgi teknolojisi kullanıcıları, çalışma bağamlarına bağlı olarak teknolojiye uyum sağlar, direnir veya reddeder; bu da sıklıkla tasarlanmayan veya amaçlanmayan etkilere yol açar. Kullanıcıların eylemlerinin etkileri, teknolojinin kullanıldığı iş bağlamında değişikliğe yol açabilmektedir. Uyumcul yapılanma teorisi, aynı zamanda teknoloji ile örgütsel bağlam arasındaki yinelemeli veya birlikte evrimleşen ilişkiyi ele almaktadır (Avolio vd., 2000, s.619).

Uyumcul yapılanma teorisine göre, insan eylemi, görevleri planlamak ve gerçekleştirmek için şablon görevi gören kurallar ve kaynaklar olarak tanımlanan yapılar tarafından yönlendirilir. Yapılar, bir ileri bilgi teknolojisi ve bir çalışma grubunun iç sistemi, görevi ve ortamı tarafından sağlanır. Ayrıca bir çalışma grubu yapılar üzerinde hareket ettiğinde ve sonraki etkileşimi şekillendirmeye hizmet eden yeni bilgiler ürettiğinde de yapılar ortaya çıkar. Bu çeşitli yapı kaynaklarının bir bağlamı, yani bir çalışma grubunun içinde bulunduğu fiziksel ve sosyal sistemlerin niteliklerini tanımladığı düşünülebilir. İleri bilgi teknolojisi, geliştiricilerinin tasarımına yerleştirdiği yapılarla birlikte gelir. İleri bilgi teknolojisi geliştiricileri, yeni bir ileri bilgi teknolojisi sisteminin tasarımında yeni yapılar inşa eder ve örgütsel hiyerarşiler, bilgi ve standart işletim prosedürleri gibi teknolojik olmayan kaynaklardan gelen yapıları dikkate alır. Bir ileri bilgi teknolojisinin yapısal özellikleri ve bu özelliklerin ruhu oldukça önemlidir. Bir ileri bilgi teknolojisinin yapısal özellikleri, kullanıcılar tarafından bilgilerin nasıl toplandığını, manipüle edildiğini ve yönetildiğini idare eden gerçek tasarım özelliklerine atıfta bulunur. Örneğin bir grup destek sisteminin yapısal özellikleri arasında, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde erişime izin veren anonim mesajlar yer alabilir. Yapısal özelliklerin ruhu ise yapısal özelliklerin dâhil edilmesinin altında yatan niyet veya amacı ifade eder. Ruh, bir dizi yapısal özelliğin yorumlanması ve kullanılması için normatif çerçeveyi, yani özelliklerin nasıl yorumlanması ve kullanılması gerektiğini gösterir. Bir ileri bilgi teknolojisinin yapısal özellikleri düşünüldüğünde sistemin neye benzediği veya hangi modülleri içerdiği gibi sorularla ilgilenilmektedir. Bir ileri bilgi teknolojisinin ruhu düşünüldüğünde ise teknoloji tarafından ne tür hedeflerin teşvik edildiği veya ne tür değerlerin desteklendiği gibi sorularla ilgilenilir. İleri bilgi teknolojisinin ruhu kavramı, bir lide-

rin niyetine benzemektedir. Bir liderin niyeti, lider tarafından teşvik edilen hedefler ve değerlerle ilişkilendirilmektedir (Avolio vd., 2000, s.620).

e-Liderlik teorisi, Robert Greenleaf'in (1970) hizmetkâr liderlik teorisinden ve James MacGregor Burns (1978) ve Bernard M. Bass'ın (1985, 1998) ortaya attığı dönüşümcü liderlik teorisinden türetilmiştir. Hizmetkâr liderlik teorisi, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarına odaklanma becerisine dayanır. Greenleaf'e (1977) göre hizmetkâr liderlik, hizmet etme isteğinin kişide doğal bir duyuyla başlaması ve bu isteğin başkalarına yol göstermede ilham kaynağı olması biçiminde ifade edilir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarının görüşlerini ve değerlerini şekillendirerek onları da kendileri gibi hizmetkâr ve hizmetkâr lider olmaya teşvik eder (Ulu, 2011, s.14; Lovelace, 2015, s.12-13). Dönüşümcü liderlik teorisinde ise lider, izleyicilerini başlangıçta amaçladıklarından daha fazlasını yapmaya motive eden, daha zorlayıcı beklentiler belirleyen, genelde izleyicilerden daha yüksek performans elde eden, izleyicilerinin ahlaki olgunluk seviyesini yükselten, izleyicilerini lidere dönüştüren, izleyicilerin çıkarlarını geliştiren ve büyüten, grubun, örgütün veya toplumun iyiliği için paydaşları bireysel çıkarlarının ötesine geçmeye motive eden, izleyicilerini eldeki çabaya gerçek bağlılık ve katılımı meşgul etmek için her bir izleyicinin öz saygı duygusuna hitap eden kişilerdir (Avolio & Bass, 2002, s.1). İlk olarak Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderler, izleyicilerini hem olağanüstü sonuçlara ulaşmaları hem de bu süreçte kendi liderlik kapasitelerini geliştirmeleri için teşvik eden ve onlara ilham veren kişilerdir. Bass (1985, 1998) ise dönüşümcü liderlerin, izleyicilerin bireysel ihtiyaçlarına odaklanıp onları güçlendirerek ve bireysel izleyicilerin hedeflerini, liderin, grubun ve organizasyonun amaç ve hedefleri ile uyumlaştırarak ve izleyicilerin kişisel gelişmelerine katkıda bulunarak bir lidere dönüşmesine yardımcı olduğunu ileri sürer. Dönüşümcü liderlik, izleyicileri beklenen performansı aşmaya sevk edebilir ve yüksek düzeyde izleyici tatminine ve örgütsel bağlılığa yol açabilir. Dönüşümcü liderliğin unsurları ise *idealleştirilmiş etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir* (Bass & Riggio, 2006, s.5-7).

e-Liderlerin, izleyiciler, müşteriler ve toplumun görüşlerini ve ileri bilgi teknolojisi kullanımını ve potansiyel olarak onları içine alan bağlamı aktif olarak nasıl şekillendirdikleri konusunda zaman, mesafe ve kültürel hususlar etkilidir. Stratejik liderlik üzerine yapılan çalışmalar, teknolojilerin ne zaman geliştirilebileceğine ve/veya benimsenebileceğine ve dolayısıyla liderlerin bu faktörleri izleyicilere veya müşterilere ne zaman iletmesi gerektiğine sınırlar koyan ekonomik, toplumsal ve politik faktörler ve pazarlar tarafından tanım-

lanan fırsat pencereleri olduğunu göstermektedir. e-Liderlik yalnızca ileri bilgi teknolojilerinin liderliği etkileme süreçlerine nasıl aracılık ettiğini ele almakta, aynı zamanda liderliğin toplam liderlik sistemi içindeki tüm bileşenler tarafından ileri bilgi teknolojilerinin oluşturulmasını, uyarlanmasını veya benimsenmesini nasıl etkilediğini ve teknolojinin nasıl olabileceğini de açıklamaktadır. Liderlere, karmaşık sosyal sistemlerin ve onların bağlamlarının muğlaklıklarında gizlenen gerçekleri daha iyi ortaya çıkarma, çerçeveleme ve iletme konusunda yardımcı olmaktadır (Avolio vd., 2014, s.106).

Liderlik modelleri, endüstriyel toplumdan post endüstriyel topluma geçişi yansıtmaktadır. Bilgi toplumu, bilgi ve iletişim teknolojisinin dijitalleşmesinde hızlı ve geniş kapsamlı değişikliklerle kendini gösterir. Bilginin sayısallaştırılması, çalışma ve değer yaratma biçimini temelden değiştirmektedir. Artık önemli insan etkileşimlerine bilgi teknolojisi aracılık etmektedir. Liderlik kavramını yeni örgütsel biçim ve yeni çalışma ortamı da şekillendirmektedir. Yeni örgütsel biçime *sanal örgütler*, yeni çalışma ortamına *e-ortam* ve ortaya çıkan liderlik modeline *e-liderlik* adı verilir. e-Liderliğin ayırt edici özelliği, lider ve izleyicileri arasındaki yeni arayüzdür (Mohammad, 2009, s.1-2).

Her yerde geçerli evrensel bir e-liderlik modeli yoktur. Bu yeni liderlik bir ölçüde ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ve sektörden sektöre değişebilmektedir. Ekonomik olarak gelişmiş toplumlarda ve bilgi teknolojisi kullanımının ileri aşamaya girdiği örgütlerde daha belirgindir. Bununla birlikte uzaktan çalışma modellerinin uygulanması, firmaların nasıl yönetildiğini ve çalışanlarla işverenlerin nasıl etkileşime girdiğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle liderlik uygulamaları, etkili liderlik ve sürdürülebilir performans için uzak veya sanal koşullara uyum sağlamalıdır. Aslında e-liderlik geleneksel liderliğin bir uzantısı değildir. e-Liderlik, spesifik olarak yönetim amaçları için dijital ve geleneksel iletişim teknolojilerinin verimli kullanımı ve entegrasyonudur. Her ne kadar liderlik kuramcıları ve uygulayıcıları, BİT'lerin önemli etkisini kabul etseler de daha fazla ilerleme kaydedilmesi gerektiği açıktır. Çünkü literatürde bu teknolojilerin uygulamaları ve uygulanması ile e-liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan yeterli çalışma bulunmamaktadır. Sadece e-liderliğin yetkinlikleri üzerine yapılan sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır (Alkhayyal ve Bajaba, 2023, s.2).

Avolio ve Kahai (2003, s.333) örgütlerde e-liderliği etkileyen ve etkileyecek olan bazı önemli sorunları aşağıdaki gibi ifade eder:

- Liderler ve izleyiciler birbirlerine ve bilgiye daha fazla erişmekte ve bu durum etkileşimlerin doğası ve içeriğini sürekli değiştirmektedir.

- Liderlik, en düşük örgütsel kademelere ve örgütün sınırlarını aşarak müşterilere ve tedarikçilere doğru kaymaktadır.
- Liderlik, geleneksel örgütsel ve topluluk sınırlarını aşan ağlar oluşturmakta ve bu ağlarda var olmaktadır.
- İzleyiciler, karar verme sürecinin ilk aşamasından itibaren daha fazla konuda bilgi sahibidir ve bu durum potansiyel olarak liderlerin güvenilirliğini ve nüfuzunu (veya etkisini) etkilemektedir.
- Sınırlı kaynaklara sahip etik olmayan liderler artık çok daha geniş bir potansiyel izleyici kitlesini olumsuz etkileyebilmektedir.
- Geleneksel yüz yüze modundaki kadar olmasa da üst düzey liderlerin bile izleyicileriyle geçirebilecekleri zaman ve kuracakları temas miktarı artmaktadır.

4. E-LİDERLİĞİN ODAKLARI

e-Liderlik, yalnızca pandemi esnasında ortaya çıkan hızlı teknolojiye dayalı uygulamalar için değil aynı zamanda işletmelerin teknolojiyi benimsemesi ve avantajlarından yararlanması için de önemli bir trend olmaktadır. e-Liderlik çok boyutlu bir olgu olduğundan, farklı disiplinlerden yararlanılarak çalışılmaktadır (Contreras vd., 2020, s.5). e-Liderlik, lider ve/veya izleyici rolünü üstlenen bireylerden, lider-izleyici ikililerinden, sanal bir grupta faaliyet gösteren üyelerden veya bu oluşumların gömülü olduğu bağlamdan kaynaklanabilir. Bu odakların her biri, e-liderlik teorisi, araştırması ve uygulaması için çıkarımlar sunan benzersiz ancak birbirine bağlı etki kaynakları sağlar. E-liderliğin mikro odakları şu şekildedir (Avolio vd., 2014, s.109-110):

Odak Olarak Liderlik: Literatürde uyumcul yapılanma teorisine dayalı e-liderlik üzerine yapılan çalışmalar, izleyicilerin ileri bilgi teknolojilerinin yapısal özelliklerini benimsemelerini ve teknolojinin ruhunu yorumlamalarını etkilemede liderlerin önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Örneğin iş birlikçi bir görevi yerine getiren sanal ekip üyeleri tarafından dönüşümcü lider olarak algılanan bir lider, ekibin kararlılığını artırabilir ve bu da ekip çıktılarını teşvik edebilir.

Odak Olarak İzleyiciler: İzleyici terimi, astlar, meslektaşlar veya üstler olabilen liderlerden etkilenen kişileri ifade eder; liderlik sadece doğrudan ve yukarıdan aşağıya değil aynı zamanda dolaylı olarak aşağıdan yukarıya ve yatay olarak da deneyimlenebilir (Coad & Berry, 1998, s.65). İnternetin ve

mobil teknolojilerin evrimi, izleyicilerin etkin e-liderlik güçleri olarak hızla seferber edilmesine izin vermektedir. Facebook veya Twitter gibi sosyal ağlar aracılığıyla birbirine bağlanan izleyiciler sosyal, politik, ekonomik ve doğal olaylar oluşturabilir veya bunlara yanıt verebilirler. Teknolojiden anlayan izleyiciler, dijital medyaya, çoklu görevlere ve iş birliğine eğilimlidir. Gücün bilgi paylaşımından geldiğine ve liderlerin yönlendirilmekten çok hizmet ederek geldiğine, bunun da ileri bilgi teknolojileri aracılığıyla liderlik dinamiği üzerinde daha fazla izleyici etkisi yaratması gerektiğine inanılmaktadır. Bu eğilimler, özellikle de artan bilgi paylaşımı eğilimi, kuruluşlarda paylaşılan, dağıtık veya kolektif liderlik biçimlerini daha sık gözlemlememize neden olacaktır. İzleyiciler, ayrıca paylaşılan liderlik süreçleri aracılığıyla benzersiz kişisel nitelikleri, bilgileri, becerileri, yetenekleri, bilişsel stilleri, zihinsel modelleri ile sanal etkileşimlerin nasıl ortaya çıktığını ve sürecini belirlemede önemli bir rol oynar. İzleyici sanal etkileşimleri, yalnızca ileri bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanımına yönelik sosyal olarak bulaşıcı olumlu tutumların yayılmasını değil aynı zamanda izleyicinin hem öz yeterlilik duygularının hem de olumlu duygularının yayılmasını da kolaylaştırabilmektedir. Ayrıca izleyicilerin mobil teknoloji destekli arka kanal iletişimi yoluyla lider ve diğerlerini etkilemesi yeni fırsatlar sunmaktadır. Mobil teknolojinin arka kanal iletişimi için kullanılması durumunda liderlik odağının en azından bir kısmı izleyiciye ve daha sonra ilgili paydaşlara kaymaktadır. Bir grup içinde arka kanal teknolojilerinin kullanılması, üyelerin katılım düzeyini, bağlılığını ve önerilen çözümlere ilgisini artırması nedeniyle liderlik mekanizmaları da değişmektedir. Örgütlerde mobil internet teknolojileri ve IBM'in Service Jam'i gibi devasa çevrim içi grup etkinlikleri, e-liderliğin ortaya çıktığı çalışma ortamını şekillendirmek için izleyicilere çeşitli fırsatlar sunmaktadır (Avolio vd., 2014, s.109-110).

İkililer (Dyads): e-Liderliğin bir diğer unsuru, gruplara gömülü ikililerde ileri bilgi teknolojileri aracılığıyla iletişim kuran ve etkileşimde bulunan liderler ve izleyiciler arasındaki etkileşim tarzlarıyla ilgilidir. Sosyal medya veya çevrim içi topluluklar gibi ileri bilgi teknolojileri, fiziksel olarak mesafeli tarafların yaşadığı algılanan uzaklığı büyük ölçüde azaltabilir ve bu nedenle ikili ilişkilerin kalitesini olumlu yönde etkileyebilir. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi (LMX) ilişkileri, karşılıklı güven, saygı, beğeni ve karşılıklı etki ile karakterize edilir. Bu ilişki unsurları, bilgisayar aracılı iletişimde artan kendini ifşa etme ve çevrim içi topluluklar tarafından sağlanan sosyal destek ve bu tür ikili etkileşimleri desteklemek için daha fazla uzmanlık ve daha çeşitli bilgileri

kapsayan zayıf bağ ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla desteklenebilir. Çevrim içi topluluklar, lider-izleyici ikililerine birden çok kuruluştan, sektörden ve kültürden toplanabilen çok büyük miktarda veri sunabilir. Bu tür "büyük verilerin" toplanması ve analizi, ikili sanal ilişkilerde güven oluşturmada kritik bir faktör olduğu düşünülen ilişkişel şeffaflığı (yani açıklık ve doğruluğu) artırabilir. Ayrıca çevrim içi topluluklarda isimsiz iletişim ve seçici öz sunum, değerlendirme kaygısını azaltır ve daha fazla kişisel bilginin ifşa edilmesine izin verir. Ancak bu ilişkişel unsurlar, liderler ve izleyiciler arasındaki fiziksel mesafe nedeniyle de zayıflayabilir. Ayrıca fiziksel mesafe, kişinin davranışının başkaları tarafından görünürlüğünü olumsuz etkiler. Ancak fiziksel mesafenin sanal bağlamlarda liderler ve izleyiciler arasındaki ilişkilerin önüne geçip geçmediği belirsizdir çünkü araştırma bulguları, liderden coğrafi olarak daha fazla dağılmış üyeler arasındaki ilişkilerin gerçekte daha güçlü olduğunu göstermiştir. Daha sık iletişim algılayan, aynı dili paylaşan ve aynı yönetsel beklentilere aşina olan çevrim içi etkileşimde bulunan liderler ve izleyiciler, daha yüksek kalitede LMX ilişkileri kurabilir çünkü artan iletişim daha güçlü ilişkiler ve sosyal destek oluşturabilir (Avolio vd., 2014, s.110). Yani sanal ortamda bireylerin karşılıklı kendilerini ifşa etmeleri yakınlığı artırabilir.

Sanal Ekipler: Sanal ekip, üyeler arasında iletişimi ve koordinasyonu sağlayan teknolojiyle potansiyel olarak farklı organizasyonları, zaman dilimlerini, coğrafi konumları, kültürleri ve yetenekleri kapsayan üyelere sahiptir. Sanal ekipler artık istisna değil birçok işletmede, özellikle de uluslararası işletmelerde pandemiden önce bile norm hâline gelmiştir (Thambusamy & Bekiroğulları, 2020, s. 181). Sanal ekipler, birbirine bağlı bir görevi veya görevleri gerçekleştirmek için uzay, zaman ve organizasyon sınırlarını aşan, ileri teknolojiyi değişen derecelerde kullanan, hiyerarşiden ziyade güvene dayalı ortak bir amaçla birbirine bağlı üyelerin oluşturduğu fonksiyonlar arası gruplardır (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, s.60; Martins, Gilson & Maynard, 2004, s.808). Örgütler, sanal ekiplerin coğrafi olarak dağılmış, uzmanlık ve çeşitli kaynaklar gerektiren karmaşık görevleri yerine getirme çabalarını desteklemek için yaygın olarak ileri bilgi teknolojileri kullanır. e-Liderlik, bir örgüt içinde liderliği paylaşan üyelere oluşan veya örgütleri, endüstrileri ve hatta ulusları aşan daha geniş çevrim içi toplulukları temsil eden sanal gruplar içinde ortaya çıkabilir. İleri bilgi teknolojileri aracılığıyla iletişim kuran grup üyelerinin fikir geliştirme, katılım, iş birliği ve etki için ortak normlar üzerinde bir araya gelme potansiyeli vardır. Dolayısıyla sanal bir ekip liderinin davranışı, iş birliğinin kapsamı ve kalitesinin yanı sıra ekip performansını etkileyebilir.

Benzer şekilde çevrim içi topluluklarda örgütsel amaçlarla etkileşime giren grup üyeleri, paylaşılan liderlik süreçleri aracılığıyla bireyleri veya toplulukları etkileyebilir (Avolio vd., 2014, s.111).

Bağlam: Sanal bağlam, kimin liderlik ettiği, neden liderlik ettiği ve nasıl liderlik ettiği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilecek bir bağlamdır (Thambusamy & Bekiroğulları, 2020, s. 181). Bağlam e-liderliğin çok önemli bir özelliğidir. Liderlikte teknoloji tarafından yaratılan bağlamsal yerleştirmeyi anlamaya odaklanmak gerekir. e-Liderlik ileri bilgi teknolojisi tarafından kolaylaştırılan içsel ve dışsal bağlamlarda yerleşmiş bir sosyal etki yapısıdır (Alkhayyal & Bajaba, 2023, s.3). İç ve dış ortamı içeren bağlam, ileri bilgi teknolojilerinin yapısal özelliklerini ve ruhunu, görevin doğasını, e-liderliğin sosyal etkileşim süreçlerini ve sonuçlarını etkilemektedir. Çünkü uzak çevrede bağlam, bireylerin lider davranışlarını algılama ve yorumlama biçimini filtrelemektedir. Uzak çevrede liderlik tarzı algılarını yönetmek için, belirli dönüştürücü davranışlar sergilemek yeterli değildir; liderler, ilişkilerin yürütüldüğü bağlamların özelliklerini yönetmeli, dikkate almalı ve bunlara uyum sağlamalıdır. İş amacıyla sosyal medyayı kullanan örgütlerde e-liderliğin en önemli çıktısı izleyicilerin güçlendirilmesi ve örgüt içinde ve dışındaki kişilerle olan ilişkilerini destekleyici rol oynamasıdır. Ancak artan sosyal medya kullanımı zaman içinde duygusal ve bilişsel iyi oluşturma düşümlere yol açabilir. Ayrıca e-liderlik, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve uygulamalar ve menşei oldukları ulusların kültürel değerleri tarafından şekillendirilebilir. Kolektivist kültürlerde, liderler ve izleyiciler, ileri bilgi teknolojileri sistemlerinin amaçladığı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek yerine iş ortakları ve arkadaşlardan oluşan yakın bir çevreyi korumayı önemseyebilir (Avolio vd., 2014, s.112).

Kullanılan teknolojiye bağlı olarak liderlerin ve izleyicilerin etkileri artabilir veya azalabilir. İleri bilgi teknolojileri aracılığıyla etkileşim kuran liderler ve izleyiciler, sistem özelliklerini hayat hikâyeleri, örgüt kültürü ve bağlam ile tutarlı hâle getirebilir. Ayrıca farklı e-etkinlik yerleri ve mekanizmaları oluşturmak için kişisel niteliklerini ve kişiler arası ilişki özelliklerini içe aktarabilirler. Geleneksel yüz yüze bağlamlardaki liderlik gibi e-liderlik de *özellikler (kim olduğu), davranışlar (ne yaptığı), bilişler (ne ve nasıl düşündüğü) ve duygular (ne hissettiği)* aracılığıyla iletilebilir. Bu mekanizmaların her biri, liderlik etkisinin başkaları tarafından iletilmesi ve alınması için benzersiz yollar sağlar (Avolio vd., 2014, s.112-113).

5. E-LİDERLİK YETKİNLİKLERİ

e-Liderlik, iyi insan liderliği becerileri ve bilgi ve iletişim teknolojilerini çeşitli şekillerde kullanma becerileri gerektirmektedir. e-Liderliğe temel oluşturacak faktörler; kurallar, sürekli etkileşim, toplumsallık, güven, saygı ve şeffaflıktır. Bu faktörler birbiriyle güçlü bir şekilde ilişkilidir ve biri olmadan diğerini uygulamak zor olabilir (Kivihuhta, 2021, s.13). Ayrıca geleceğin e-liderleri için değişimi benimseme ve fırsat olarak görme, uzun döneme odaklanma, yaratıcılık, güçlendirilmiş çalışanlar ve BİT becerileri de gereklidir (Brown, 2023, s.160-161). Teknolojilerin çoğalması, karma kullanımları ve bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel yönetim karmaşıklıkları, karmaşık bir gerçeklik yaratırken e-liderliğin rolünü inceleme ihtiyacını vurgulamıştır. Kavramı işlevselleştirme sürecinde Van Wart vd. (2019) yaptıkları çalışmada etkili e-liderlik için altı e-yetenlik belirlemişlerdir. Bunlar; e-iletişim becerileri, e-sosyal beceriler, e-değişim yönetimi becerileri, e-teknoloji bilgisi, e- ekip becerileri ve e-güvenilirlik. Bu altı yetkinlik aşağıda Tablo 2'de açıklanmaktadır (Van Wart vd., 2019, s.91-93; Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim & McCarthy, 2019, s.857; Contreras vd., 2020, s.6).

e-Liderliğin özü dönüşümseldir. Bu tür e-liderler vizyoner, ilgi çekici, kaynaştırıcı ve iş birliği yapan kişilerdir (Mohammad, 2009, s.14). Liderlik, esnek kültürlerle sahip güçlü kuruluşlar oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Pandemide işletmelerde operasyonel maliyetleri azaltmak ve esnekliği artırmak için geleneksel örgüt kültüründen uzaktan çalışmaya geçişi başarmak için yetkinliklere fazlasıyla ihtiyaç duyulmuştur (Ahuja vd., 2023, s.3-4). e-Liderlik için gerekli diğer temel yetkinlikler ise geleneksel ile yeni olanı harmanlama, niyetleri iletme, diğerleriyle temas kurmak için teknolojiyi kullanma, iş gücü çeşitliliğini yönetmek için teknolojiyi kullanma, izleyiciler ve paydaşlarla iletişim kurma, örgütsel zihin paylaşımı (bilginin hızlı ve verimli yönetimi), yakınlık yönetimi, izleyicilerin/çalışanların gelişimi, değerlerle liderlik, tartışmayı kolaylaştırma, güçlendirme ve son olarak delege etmedir (Mohammad, 2009, s.14).

Tablo 2: e-Liderliğin Yetkinlikleri

e-Yetkinlik	Tanımı
e-İletişim Yetkinlikleri	Liderlerin, performansı artırmak için BİT'ler aracılığıyla net ve düzenli bir şekilde iletişim kurma yeteneğidir. İletişimin netliği kadar hatalı iletişimden kaçınma ve iletişim akışının yönetimi de önemlidir. Liderliğin çeşitli sanal iletişim yöntemleri aracılığıyla iş birliğini ve iletişimi teşvik eden elverişli bir çalışma ortamı yaratma becerisini ifade eder.
e-Sosyal Yetkinlikler	Etkin liderler, BİT aracılı ortamlardaki tüm çalışanlara zaman zaman kişiselleştirilmiş iletişim sağlar. Uygun olduğunda yüz yüze toplantılar, telefon ve sanal konferans gibi daha zengin ortamları kullanır.
e-Değişim Yönetimi Yetkinlikleri	Liderin BİT'ler aracılığıyla değişim girişimlerini benimseme ve etkili bir şekilde yönetme ve değişik tekniklerini öğrenme becerisidir. Geçişleri önceden planlayarak, uygulamayı izleyerek ve teknoloji uygulamalarını deneyimle iyileştirerek değişik yönetim teknikleri sağlar.
e-Ekip Oluşturma Yetkinlikleri	Liderlerin sanal ekipleri geliştirme, yönetme, motive etme, tanıtma ve sorumlu tutma yeteneğidir. Sanal ekiplerdeki üyelerin katılım ve katkıda bulunma konusunda sorumlu tutulmalarını sağlar. Sanal ekip üyelerinin tanınma, ödül, gelişme ve ilerleme için yüz yüze ekip üyeleri kadar fırsat elde etmesini sağlar.
e-Teknoloji Yetkinlikleri	Liderin BİT'lerdeki gelişmeleri doğru kullanmasını, geleneksel ve sanal yöntemleri harmanlamasını, teknolojik bilgi ve siber güvenliğe ilişkin farkındalığını ifade eder. e-Liderler, teknolojiyi örgütün vizyonuyla entegre etmelidir. e-Liderler teknik olarak yetkin olmalı ve rekabet avantajı elde etmek için teknolojinin kullanımına ve eğitimine olanak sağlamalıdır. Yeni BİT'lere ve bu alandaki gelişmelere ayak uydurur. Finansal ve işlem maliyetlerini de içeren bir maliyet-fayda analizi göz önüne alarak, kullanılanların en uygun şekilde etkili olmasını sağlamak için BİT'leri araştırır ve karşılaştırır. Benimsenen BİT'lerin kullanımı, diğer BİT'ler ve geleneksel iletişim yöntemleriyle mantıklı bir karışım hâlinde uygulanır. Uygun zamanda doğrudan veya teknoloji uzmanları yardımıyla kişisel ve örgütsel ortamlarda çeşitli teknoloji arızalarıyla başa çıkmak için yeterli beceriye sahiptir. Teknoloji arızaları veya düşük performans sorunları olduğunda astlarını veya izleyicileri destekleyebilir.
e-Güvenilirlik	Liderin sanal bağlamda bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanırken dürüst, tutarlı ve adil algılanarak ve çalışma hayatı dengesi ve iş gücü çeşitliliğini destekleyerek güven duygusu yaratma yeteneğidir. Gizlilik için bilgilerin güvenli bir şekilde saklanması güvencesini verir. Bilgisayar korsanlığına ve sistem ihlallerine karşı tetiktedir. Dürüstlük, tutarlılık, takip, adalet ve genel bütünlük açısından lidere güven duygusu yaratır. Ayrıca iş-yaşam dengesini gözeterek sanal teknolojilerin çalışanların hayatına aşırı derecede girmesine izin vermemektedir. Müşteriye yanıt verme taleplerinin çalışanları bunaltmamasını sağlar. Farklılıklara desteğinin yüz yüze ortamlarda olduğu kadar sanal ortamlarda da iyi izlenmesini sağlar.

Kaynak: (Van Wart vd., 2019, s.91-93; Roman vd., 2019, s.857; Alkhayyal ve Bajaba, 2023, s.3; Ahuja vd., 2023, s.3-4).

6. COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE SAĞLIK KURULUŞLARINDA E-LİDERLİĞİN SUNDUĞU FIRSATLAR VE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

Dünya Sağlık Örgütü tarafından 12 Mart 2020 tarihinde bir pandemi olarak kabul edilen Covid-19, küresel ekonomik, politik ve sosyokültürel sistemleri önemli ölçüde etkilemiştir. Sağlık iletişimi stratejileri ve önlemleri (örneğin sosyal mesafe, seyahat ve hareketlilik yasakları, toplu tecritler, evde kal kampanyaları, kendi kendine veya zorunlu karantina, kalabalıklaşmayı sınırlamalar) küresel olarak birçok sektörde (sağlık turizmi, spor gibi) çalışmayı sekteye uğratmıştır (Sigala, 2020, s.312). Bununla birlikte Covid-19'un doğası, karmaşık koşulları ve etkileri, bu krizin yalnızca farklı olmadığını, aynı zamanda sağlık sektörü ve sağlık kuruluşlarında uzun vadeli yapısal ve dönüşümsel değişikliklerin işaretlerini vermiştir.

Covid pandemisi, iş yeri kültüründen uzaktan çalışmaya geçiş nedeniyle liderlik ekibi için çok zorluk oluşturan örneklerden biridir. Bu salgın örgütlerde çalışanların çalışma biçimlerini değiştirdiğinden ve işte esneklik ve etkileşimi sağlayan dijital teknolojilere dayalı liderlik tarzlarına daha fazla önem verdiğinden yeniden yapılanmaya yol açmıştır. Uzaktan çalışma biçiminde başlangıçta kaynak kısıtlamaları nedeniyle çalışanların çevrim içi çalışmaya hazırlıklı olmaması, çalışanların aile bireyleri ile aynı çalışma alanını paylaşmasından kaynaklı iş-aile çatışması yaşamasından dolayı bazı zorluklar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte pandemi sırasında uzaktan çalışanlar düşük moral, stres, motivasyon eksikliği ve iş güvencesizliği gibi çok sayıda zorlukla da karşı karşıya kalmıştır. Ancak zaman geçtikçe işletmeler, çalışanlara teknoloji ve kaynak desteği sağlayarak uzaktan çalışma esnasında karşılaştıkları zorlukları en aza indirmeye çalışmışlardır. Ayrıca çalışanların iş-yaşam dengesini koruma konusunda bilinçli hâle gelmesinde liderlik hayati bir rol oynamıştır. Başarılı liderler, stres ve endişeleri azaltmak için tüm paydaşlarla iletişim kurmuş ve bu özerk çalışma çalışanlarda öz yeterlilik duygusunun gelişmesine neden olmuştur (Ahuja vd., 2023, s.1-2).

Küresel ekonomilerdeki durgunluk, Covid pandemisi, Ukrayna-Rusya Savaşı, enflasyon, tedarik zincirlerindeki sorunlar, öngörülmesi ve hatta anlaşılması zor olan belirsiz bir dünya yaratmaktadır. Bu VUCA dünyası olarak anılmaktadır. VUCA, Değişken (*Volatile*), Belirsiz (*Uncertain*), Karmaşık (*Complex*) ve Muğlaklık (*Ambiguous*) anlamına gelen bir kısaltmadır. VUCA dünyasının bileşenleri şunlardır (Brown, 2023, s.66; Lawrence, 2013, s.5):

- **Değişken (Volatile):** Değişim anı, hızlı, dramatik veya kademeli olabileceğinden öngörülemezdir. Değişim, jeopolitik faktörlerden ve ekonomik koşullardan kaynaklanabilir. Örneğin hem fiyatlar veya markalar değişken olabilir hem de tüketicilerin tutumları ve görüşleri günden güne farklılık gösterebilir.
- **Belirsiz (Uncertain):** Gelecek belirsiz olduğundan ne olacağını her zaman öngörmek zordur ve daha önce hiç görülmemiş olaylar ve durumlar (Covid-19, kasırgalar, savaşlar, deprem vb.) ortaya çıkmaktadır. Bu değişken zamanlar, liderlerin geçmiş sorunları ve olayları gelecekteki sonuçların öngörücüleri olarak kullanmalarını güçleştirdiği için tahminde bulunmayı ve karar vermeyi zorlaştırmaktadır.
- **Karmaşık (Complex):** Dünya giderek daha karmaşık ve birbirine bağlı hâle gelmektedir. Üçüncü taraf tedarikçilerle ilgili sorunların bir işletme üzerinde yıkıcı sonuçları olabilir. Örneğin dünyadaki çip kıtlığı, otomobil üretimini durma noktasına getirmiş ve ürün lansmanlarını geciktirmiştir.
- **Muğlaklık (Ambiguous):** Bilgi her yerdedir ancak içgörü bulmak zordur. Bilgi genellikle eksik ve hatta çelişkilidir. Hem bilginin yanlış olup olmadığını anlamak zor olabilir hem de bilgilerin yanlış yorumlanması belirsizlik yaratabilir. Bilginin netliği konusunda bir eksiklik vardır. Bilginin birden çok anlamı olduğu için karar vermek de zor olabilir.

Değişim kesin ancak değişimin hızının ve değişimi başlatabilecek faktörlerin sayısının emsalsiz ve belirsiz olduğu bir çağda yaşıyoruz. Böyle öngörülemeyen bir dünyada nasıl liderlik edilebilir? (Brown, 2023, s.65). VUCA dünyasında vizyon, anlayış, netlik ve çeviklik birbirini dışlayan unsurlar olmaktan ziyade yöneticilerin daha güçlü VUCA liderleri olmasına yardımcı olan iç içe geçmiş unsurlardır. VUCA'da değişkenliğe vizyonla karşı konulabilir. İlk adım, vuku bulacak her şeyi anlayamayacağımızı veya öngöremeyeceğimizi kabul etmektir. Bu değişim her zaman lehimize olmayabilir. Bu ortamda esnek, uyumlu ve belirsizlik konusunda rahat olmak gerekir. Lider olarak neye ulaşmak istediğinize dair net bir vizyona sahip olmanız ve işler planladığınız gibi gitmediğinde değişime uyum sağlamanız gerekir. Belirsizlik ise liderlerin yeni bir anlayışla örgütteki her düzeydeki çalışanla iletişim kurmasını, onları dinlemesini, arayış içinde olmasını, ekip çalışması ve iş birliği becerilerini geliştirmesini gerektirir. Karmaşıklığa açıklıkla ve kaosu anlamlandırmaya yönelik müzakere süreciyle karşılık verilebilir. Muğlaklığa ise çeviklikle, kuruluş genelinde iletişim kurma ve çözümleri uygulamak için hızla hareket etme be-

cerisiyle karşı konulabilir (Lawrence, 2013, s.6). VUCA kavramını anlamak, liderin değişimde yönünü bulmasına, liderlikte çevikliği ve değişime karşı esnek bir bakış açısı geliştirmesine yardımcı olur. Değişimden iyi ya da kötü dersler çıkarmak ne kadar önemliyse doğasında var olan fırsatları da zamanında görmek o derece önemlidir (Brown, 2023, s.65). Aynı zamanda liderlerin hızla değişen iş ortamlarında gezinmeleri, VUCA'yı anlamalarını sağlayacağından belirsizlik ve muğlaklık karşısında bilinçli kararlar vermelerine yardımcı olabilir. Bununla birlikte iş gücünün değişen doğasını ve bu değişikliklerle ilgili zorlukları kavramak ve lideri iş gücünde çeşitliliğin temsilcisi yapacak stratejiler ve araçları belirlemek gerekir (Sullivan, Moftah, Mbye, Weilnau & Tobin, 2020).

Küçük işletmelerden Walmart ve Amazon gibi Fortune 500 devlerine kadar tüm işletmelerin, yıkıcı değişimi daha önce hayal bile edilemeyecek kadar hızlı bir şekilde yönetmeye hazır liderlere ihtiyacı olacaktır. Bu yeni dünya, değişimin bir norm olduğu ve bu değişimin büyük ölçüde başta korkutucu görüneceği gerçeğini kucaklayabilen çok farklı bir liderlik tarzı olan e-liderliği gerektirmektedir. Teknoloji öngörülemeyen şekillerde değişmeye devam edecektir. e-Liderlik, kuruluşun uzun vadeli iş hedeflerine odaklanabilen ve teknolojinin bu hedeflere ulaşılmasına nasıl katkı sağlayacağını anlamaya yardımcı olan liderler gerektirir. 5G, 6G, makine öğrenmesi, yapay zekâ, giyilebilir teknoloji, sanal gerçeklik ve Metaverse gibi şu anda yaygın olmayan büyük yenilikler var. Makineler, üretkenlik ve karar verme konusundaki düşüncelerimizi değiştirmektedir. Bu durumun, çalışanlar ve müşteriler de dâhil olmak üzere insanlarla nasıl çalışacağımız üzerinde büyük etkileri olacaktır. Bilgisayarlaşma ve robotiğin yükselişi, imalat ve diğer geleneksel endüstrilerdeki birçok işin kaybedilmesine neden olmaktadır. Değişim kaçınılmazdır ancak genellikle uzun vadede faydalıdır. Daha iyi bir 7/24 müşteri deneyimi oluşturmak için sohbet robotlarının, makine öğrenmesi ve yapay zekânın nerede kullanılabileceğini belirlemeleri gerekecektir. Ayrıca yeni ürün ve hizmetler yaratmak için teknolojiyi nasıl kullanacaklarını da düşünmeleri ve henüz var olmayan pazarlar yaratmaları gerekecektir (Brown, 2023, s.160).

Birçok işletmede sanal ekiplerin, hızlı hareket etmesi için onlara hem güvenen hem de yetki veren e-liderlere ihtiyaç vardır. e-Liderlik, çalışanların günlük operasyonlarını optimize eden, kendi kendini organize eden ve iş geliştirme için ileri teknoloji ve dijital stratejileri entegre eden ekipleri oluşturacak ve onları yönlendirecek çalışanları güçlendirmektedir. Liderlik artık hiyerarşik değildir; herkesin katılımına, bağlanmasına ve katkısına ihtiyaç duymaktadır. Hızlı devam eden gelişmeler dijital ekonomiyi yönlendirmektedir. Liderler

artık her şeyi sahiplenememekte ve kontrol edememektedir. Bir lider her şeyi bilemeyeceğinden hiyerarşiye dayalı yukarıdan aşağı yaklaşımı artık sürdürülebilir değildir. Dijital çağdaki sık değişikliklere hızlı yanıt verme ihtiyacı, çalışanların karar verme konusunda güçlendirildiği basık organizasyonlara dönüşmesine neden olmaktadır. Bu yeni dönemde çıktılara ve verimliliğe dönük *bir iç odaklanmadan* hizmetler, mallar ve müşterilere dönük değer odaklı bir *dış odaklanmaya* geçiş için yeni bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler, özerklik ve karar alma özgürlüğü ile çalışmak için ekiplerini güçlendirmek zorundadır. Girdileri, müşteriyle yüz yüze etkileşimde bulunan sahadaki çalışanlardan öğrenmeleri ve tedarik etmeleri gerektiğinden örgütler, katılımı ve hesap verebilirliği sağlayarak her düzeyde liderler yaratmalıdır. Ortak hedeflere ulaşmak için her ekip üyesi fikir, içgörü ve bilgi ile katkıda bulunmaya teşvik edilmelidir (Ramirez, 2023b, s.123-124; Tripathi, Roy, Sodani & Bhat-tacharya, 2023, s.130).

Bir kurumun veya örgütün karşı karşıya olduğu belirsizlik, muğlaklık, risk veya çıkarlar ne kadar büyükse başkalarını etkilemek için de güven o kadar önemlidir. Ayrıca kariyerleri boyunca bireylerin hem liderlerle hem de astlarla (veya diğer ekip üyeleriyle) aynı anda güvene dayalı ilişkiler inşa etmeleri gereklidir. Siber güvenlik lideri Phil Wilhelm'e göre bir kişinin bir başkasına olan güveninin merkezinde ROCC (Reliability-Openness-Competence-Caring), yani *Güvenilirlik, Açıklık, Yetkinlik ve İlgi* yer almaktadır (Mishra & Mishra, 2023, s.19). Bununla birlikte güvenilir olmak için başkalarını güçlendirmek gerekir. Etkili iletişim, hedefe ulaşma ve hizmete ulaşma ancak güven ortamında mümkündür. Ekipte yüksek karşılıklı güven, üyelerin katılımını ve ekip görevlerine odaklanmasını sağlar ve aynı zamanda bilgi ve gücün paylaşımını sağlayarak ekibin yüksek performans göstermesine katkıda bulunur (Mishra & Mishra, 2023, s.52-53).

Sanal ortamda liderlik etmek için güvene ihtiyaç vardır ve güven geliştirebilecek bir beceridir. e-Liderlikte yetkinlik güven oluşturur ve güven, olmak istediğiniz kişi gibi davranmakla başlar. Bireyler kendilerine daha fazla güvenilmesini istiyorlarsa konfor alanlarının dışına çıkarak küçük görevler ve zorlukların üstesinden gelmekle işe başlayabilirler. Güven arttıkça daha büyük zorlukların üstesinden gelebilirler (Brown, 2023, s.56). Şekil 1'de liderlikteki EACH (Empathy, Authenticity, Compassion, and Humility) modeline göre, güvenilir bir liderin nitelikleri Empati, Otantiklik, Cesaret ve Tevazu (Alçakgönüllülük) olmaktadır. Bu nitelikler liderin başkalarıyla güven inşa etme istekliliğini ve yeteneğini geliştirir (Mishra & Mishra, 2023, s.31).



Şekil 1: Liderlikte EACH Modeli

Kaynak: (Mishra & Mishra, 2023, s.31).

Yeni pandeminin sağlık personeli ve kamu yetkililerine getirdiği yeni toplumsal talepleri daha etkili bir şekilde ele alma ve öngörülemez olaylardan kaynaklanan olumsuz deneyimlerle başa çıkma, şefkatli ve yardımsever tutumlar sergileyen şefkatli liderliğe ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte hızla dönüşen sağlık hizmetlerindeki örgütsel karmaşıklığın üstesinden gelmek ve hizmet kalitesini artırmak, liderlik konusunda daha iş birlikçi bir bakış açısı gerektirir. Bu durumda özellikle merkezkaç liderlik bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemektedir. Elbette bu etki, Lider-Üye Etkileşimi (LMX) kalitesine bağlıdır. Bu merkezkaç sağlık hizmeti liderliği tarzları arasında dağıtık liderlik, çalışanların sağlık hizmetlerinin hiyerarşiden kaynaklı iletişim sorunlarının üstesinden gelmek ve performansı iyileştirmek için ilişkisel yeterliliklere odaklanmasını kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde sağlık hizmetlerinde yöneticiler daha önce görülmemiş talepleri karşılamak, sorunlara iş birlikçi ve yenilikçi çözümler getirmek, ortak bir vizyonla sosyal sermaye oluşturmak ve öğrenme süreçlerini teşvik etmek için paylaşılmış liderlik tarzını benimseyebilir. Bu liderlik tarzları, hasta bakım kalitesini ve personelin refahını artırmakta ve çalışma yaşamının kalitesini iyileştirmektedir (Gotsis, 2023, s.145-147).

Birçok teknoloji uzmanı, başarılı olmak için ihtiyaç duydukları yeni becerileri öğrenmeden liderlik rollerinin üstlenilemeyeceğini düşünmektedir. Değişen teknoloji ortamına hâkim olmak için yönetim becerilerini öğrenmeye yönelik teknik eğitim oldukça önemlidir. Sağlık kuruluşlarında liderlikte bilgiden çok becerilere değer vermek gerekir. Çünkü bilgiyi alıp kullanılabilir bir beceriye dönüştürmek çok daha güçlüdür. Bu liderlerin ilkeli olmaya, mü-

kemmellikten ziyade sürece odaklanmaya, dışsal motivasyondan ziyade içsel motivasyona yatkın oldukları gözlemlenmektedir (Brown, 2023).

Sağlık hizmeti kuruluşları kendi kendini organize edebilen, uyum sağlayabilen ve öğrenebilen karmaşık uyarlanabilir sistemlerdir. Dijitalleşme, liderlerin faaliyet gösterdiği bağlamı dönüştürmektedir. Yüksek düzeyde dijitalleşme, sağlık hizmeti kuruluşlarını yönetmeyi daha da zorlaştırma eğilimindedir. Çünkü her yeni dijital hizmet, son kullanıcılar arasında karar verme, uygulama, değerlendirme ve güvenli kullanım gerektirir. İleri bilgi teknolojisi uygulamaları nedeniyle liderlik de dâhil olmak üzere organizasyon yapıları ve işlevleri dönüşmektedir. Bu nedenle sağlık sorunlarına yönelik her dijital çözümün uygulama süreci, örgütler açısından yapı, personel, iş akışları ve politikalarda değişiklikler gerektirdiğinden karmaşık bir inovasyon olarak düşünülebilir. Dijital yenilikler yine profesyonellerin çalışmalarını dönüştürebilir ve sanal olarak dağıtık birimler ve ekipler sağlayabilir. Sağlık sektöründeki dönüşüm ve dijitalleşme dönüşümcü liderliği gerektirmektedir. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde sağlık bilgi teknolojisi uygulamalarını uygulamak için liderlerin değişim ajanı, proje yöneticisi, kolaylaştırıcı ve koç olarak hareket etmesi gerekmektedir. Burada liderlerin bilişim bilgisi ve becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak dijital sağlık hizmetleri bağlamında liderlik konusunda bir anlayış eksikliği olması nedeniyle çalışanlar liderden daha iyi bilişim bilgisine sahip olabilir. Bu nedenle bir sağlık hizmetleri lideri için teknolojiyi yönetmek, insanlar, süreçler ve programlara dair sorumlulukları yerine getirme açısından önemlidir (Laukka, Pölkki ve Kanste, 2022, s.2764).

Covid-19 virüsü çalışma hayatını kısıtlasa da sağlık kurumlarında işler durmamış ve farklı biçimlerde de olsa devam etmiştir. Bu salgın yalnızca örgütsel yapıyı yeniden tasarlamayı değil aynı zamanda uzaktan çalışmada liderlerin iletişim, şefkat, öncelikleri belirleme, çalışanlar arasında sahiplik duygusunu geliştirme, empatik bir yaklaşım sergileme, çalışanlarla insancıl ilişkiler kurma, karşılıklı güven gibi özelliklere sahip olmasını da gerektirmiştir (Barua & Patranabis, 2023, s.164). Bu pandemiyle sağlık kuruluşları yönetiminde e-liderliğe olan ihtiyaç çok artmıştır. e-Liderlik; elektronik ve geleneksel iletişim yöntemlerinin etkin kullanımı ve harmanlanmasıdır (Van Wart vd., 2019, s.83). e-Liderler, uzak konumlardaki insanlara kendi kendini yöneten yetenekler geliştirmeleri için ilham veren ve çevre ile arayüz sorunlarına daha fazla odaklanan "sınır yöneticileri"dir. e-Liderliğin, geleneksel liderliğin yerini giderek daha fazla aldığı gelişen teknolojiler ve yeni sağlık sistemi iletişimi modellerinden anlaşılmaktadır. Başarılı e-liderler, doğrudan denetim ve etkileşimin

güç olduğu uzak ortamlarda sağlık kuruluşlarında iyileştirmeler yapmak için zaman, mekân ve kültür engellerini nasıl aşacaklarını öğrenen, yüksek performanslı gruplar oluşturan ve sürdüren, denetimden çok koçluğa eğilimli kişilerdir (Kerfoot, 2010).

Sanal ekiplere liderlik etmek artık liderlerin günlük işlerinin olağan bir parçası hâline gelmiştir. e-Liderliğin en önemli unsurlarından biri sanal ekiptir. Çünkü sanal ortam ve sanal ekip, yeni bir liderlik anlayışı olan e-liderliği gerektirir. e-Liderlik, küresel değişikliklerin dijital devrim tarafından üretildiği dijital bir çağda işin nasıl daha iyi yönetileceğini ve organize edileceğini tanımlamanın yeni bir yoludur. Bu tür değişiklikler, liderlik becerileri ve yeteneklerinin yeniden düşünülmesine neden olmaktadır. e-Liderliğin dijital çağın yeni rekabet koşullarına yanıt verebilmesi için dikkate alınması gereken unsurlar teknoloji, amaç, iletişim ve güvendir (Samul vd., 2020, s.31-32). Etkili e-liderlik, aynı zamanda geleneksel liderlikte olduğu gibi problem çözme kapasitesi, sosyal beceriler ve mesleki bilgi birikimi gibi temel yetkinlikler gerektirir (Savolainen, 2014, s.46-47).

Başarılı örgütlerde artık yöneticiler, ortalama olarak Y kuşağı çalışanlarının niteliklerine göre liderliği değiştirmeli ve uyarlamalıdır (Wiradendi Wolor, Solikhah, Fidhyallah & Lestari, 2020, s.444). Sağlık liderlerinin, sağlık sektörünün artan taleplerini karşılamak için teknolojiyi entegre etmesi ve kullanması gerekecektir. e-Liderler için sosyal bir bulunuşluk oluşturmak ve sanal ekibin tüm üyeleriyle güvene dayalı ilişkiler kurmak önemlidir (Cowan, 2014, s.312). Yine e-liderlik yaklaşımı sayesinde liderlerin planlama, yaratıcılık, yenilikçi düşünme, sosyal öğrenme, bilgiyi yayma, esnek davranma ve iş yaşam dengesi becerilerinde iyileşme olmuştur (Çuhadar, 2022, s.87). Özellikle de örgütte milenyum kuşağı çalışanları için kazançtan daha önemli olan iş yaşam dengesi iyi yönetilmezse çalışan verimliliğinde ve performansında düşüş olmaktadır (Wiradendi Wolor vd., 2020, s.444).

e-Liderlik Batı Avrupa ülkeleri ve ABD’de uygulama alanı bulmuş olsa da (Sharpp, Lovelace, Cowan & Baker, 2019, s.1555) Türkiye sağlık sektöründe BİT’e dayalı hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarından türetilen yenilikçi bir paradigma olan e-liderlik yaklaşımı pandemi ile uygulama alanı bulmuştur. e-Liderlik, liderlik çalışmalarında ağırlıklı olarak teknolojik aracılığı kullanan liderleri ifade eder. Teknolojik aracılık, coğrafi, kültürel veya zamansal nedenlerle ortaya çıkabilir (Savolainen, 2014, s.46). e-Liderlikte, liderler çalışanları ile aynı ofiste olmasalar bile iletişim kurma rol ve sorumluluğuna sahiptir. Onlar, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılamak ve ilişkileri

yönetmek için yeni teknolojilerin kullanımını anlamalıdır (Wiradendi Wolor vd., 2020, s.444).

7. E-LİDERLİK VE UZAKTAN ÇALIŞMA

Covid-19 pandemisi birçok kuruluşun çalışma kültürünün değişmesinde etkili olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü sağlık sektörü açısından Covid-19'un dünyadaki hemen hemen tüm ülkeleri etkileyen bir salgın olduğunu tespit etmiştir. Ekonomik açıdan birçok kuruluştaki üretimin ve satışın durmasının yanı sıra çalışanların geçici olarak işten çıkarılması nedeniyle birçok kayba neden olmuştur. Ayrıca daha önce bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı uzaktan çalışma belli işlerde uygulama alanı bulan ve büyük şirketler (Google ve Microsoft gibi) tarafından benimsenen bir istihdam biçimi olarak aktif şekilde kullanılmaktaydı. Covid-19 ile uzaktan çalışma, aniden birçok kuruluş veya işletmede uygulanmaya başlanınca performansta ciddi düşüşler oldu. Aslında pandemi birçok kuruluş için bir şok terapisi ve rekabet avantajı stratejileri geliştirmek ve gelecekte meydana gelebilecek tehditlerin olasılığını tahmin edebilmek için değerli bir derstir. Bununla birlikte küresel ekonomideki etkileri dikkate alındığında bu salgınlarla başa çıkmak için sağlık sektörüne ve sağlık işletmelerinde kaynağa ihtiyaç vardır. Bu zorlu süreçte liderlerin çalışanlarının coşkusunu aşan yüksek bir ruha sahip olması gerekir. Bu liderlik için güven ve geleceğe yönelik net bir hedef olması çok önemlidir (Ustajab, Bauw, Irawan, Rasyid, Akbar & Hamid, 2020, s.484-485).

Sürpriz bir olgu olan Covid-19 pandemisi, dünya çapında pek çok şirketin çalışma şeklini büyük ölçüde değiştirerek uzaktan çalışmayı ana akım hâline getirmiştir. Bu salgın, tüm dünyayı birbirine yaklaştıran ancak insanları birbirinden uzaklaştıran sanal çalışma alanı kurulumuna vesile olmuştur. Farklı ve dağınık çalışanlara liderlik etmek için birçok büyük şirket, uzaktan çalışma altyapısına sahip olsa da küçük ve orta boy işletmelerin büyük çoğunluğu pandemiye hazırlıksız yakalanmıştır (Grobman & Joia-luiz, 2022, s.13; Barua ve Patranabis, 2023, s.163). Bu salgın, virüsün yayılmasını önlemek için insanları uzaktan çalışmaya zorlayan yeni sağlık önlemleri nedeniyle hem büyük ölçekli hem de küçük ölçekli işletmelerde özellikle teknolojiye aşina olmayan ve yüz yüze etkileşime alışık olan çalışanlar için bazı güçlükler ortaya çıkarmıştır. Bloomberg'e göre bu salgının 2.7 trilyon dolar ekonomik kayıpla sonuçlandığı tahmin edilmektedir (Thambusamy & Bekiroğulları, 2020, s.179). Pandemi şirketlerin büyük bir kısmında personelin %80'ininden fazlası evden çalışmıştır (Grobman & Joia-luiz, 2022, s.13). Bununla birlikte ABD Nüfus Sa-

yım Bürosunun 2019 yılı verilerine göre ABD’de pandemiden önce uzaktan çalışanların oranı %5,7 iken 2021 yılı verilerine göre bu oran %17,9’ye yükselmiştir. 2020 yılı Amerikan Zaman Kullanım Anketine göre pandemi sürecinde ABD’de evde çalışanların oranı %42 olarak gerçekleşmiştir (Wulff Pablonia & Vernon, 2022, s.688). Pandemi sonrası Şubat 2023 tarihli verilerine göre ise ABD’de evden çalışanların oranı %27,7 olarak gerçekleşmiştir (D’Abundo, Franco & DeLuca, 2023, s.205). Benzer şekilde Eurostat’ın 2021 verilerine göre AB ülkelerinde 15-64 yaş arası çalışanların %13,2’sinin uzaktan çalıştığı anlaşılmaktadır (Türkes&Vuta, 2022, s.1372). Bu yeni küresel çalışma normunun, yeni dünya düzeninde devam edeceği düşünülmektedir. Örneğin bilgi çalışanları, profesyonel ve ticari hizmetler, eğitim hizmetleri ve toptan ticaret gibi 800 civarında mesleğin yürüttüğü iki binden fazla görev için uzaktan çalışmanın uygun olacağı ve hatta gelişmiş ekonomilerdeki iş gücünün %35’inden fazlasının haftada üç ila beş gün evden çalışabileceği öngörülmektedir (Grobman & Joia-luiz, 2022, s.13; Contreras vd., 2020).

Uzaktan çalışma, bir çalışanın bulunduğu pozisyonundaki görev ve sorumluluklarını, tamamen veya kısmen normalde çalışacağı iş yeri dışında onaylanmış bir iş sahasında (ev, uydu bir ofis, otel odası vb.) saat ücretli veya maaşlı olarak yerine getirdiği esnek bir iş düzenlemesi olarak tanımlanabilir (D’Abundo, Franco & DeLuca, 2023, s.205). Evden çalışma ise çalışanların merkezî bir iş yerine (ofis binası, depo veya perakende satış mağazası gibi) fiziksel olarak rapor vermelerinin gerekmediği; bunun yerine evlerinden veya herhangi bir tesis dışı konumdan akıllı telefonlar, e-posta ve tele çalışmadan yararlanarak görevlerini yerine getirdikleri ve iş arkadaşlarıyla iletişimi sürdürdükleri bir istihdam düzenlemesidir (Anakpo, Nqwayibana, Mishi, 2023, s.1). Uzaktan çalışma, iş dışı ve işle ilgili sınırların bulanıklaşması, bir işte fiziksel olarak bulunmamanın kişisel ve sosyal etkileri ve esnek çalışma saatlerinin riskleri ve faydaları nedeniyle her zaman tartışılmaktadır. Ampirik araştırmalar, uzaktan çalışmanın iş performansı, iş tatmini, iş yaşam dengesi, yaşam kalitesi ve çalışanların mutluluğunu artırdığını ancak iş stresi ve işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur. Buna karşın çalışanlar uzaktan çalışmada yönetici, çalışma arkadaşı ve teknolojik desteklerden mahrum kaldığı için izolasyondan kaynaklı düşük performans, düşük motivasyon, artan işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması gibi sorunlar yaşayabilir. Diğer yandan uzaktan çalışma, çalışanlar arasında görünürlüğün azalması nedeniyle kariyer beklentilerinin olası daralması konusunda da endişeye yol açabilir. Ayrıca çalışanların fiziksel olarak diğer iş arkadaşlarından uzakta olması nedeniyle işin günlük sosyal yönünün kaçırılması sosyal veya profesyonel izolasyona yol

açabilir. Özellikle bilgi paylaşımından yoksun kalmaktan ve birlikte öğrenmeye aktif olarak katılmamaktan kaynaklı bu profesyonel izolasyon duygusu, iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda e-liderliğin uzaktan çalışmadaki rolü, çalışma koşullarını kolaylaştırmak ve çalışanları istenen hedeflere ulaşma konusunda motive etmektir (Contreras vd., 2020: 3-4).

7.1. Uzaktan Çalışmada Yaşanan Sorunlar

Covid-19 pandemisinde genellikle altyapı ve sistemler olmadan sanal veya uzaktan çalışma birçok işletme tarafından benimsenmiştir. Bu geçişe çocuk bakımı eksikliği, iş-yaşam dengesizliği, ev-okul sorumlulukları, tükenmişlik ve işten çıkarmalar gibi birçok stres etkeni eşlik etmiştir (Shipman, Burrell & Huff Mac Pherson, 2023, s.283). Bununla birlikte uzaktan çalışma biçimlerinde iletişim, motivasyon, hazırlık ve eğitim eksikliğinin yanı sıra ortam koşulları ve dikkat dağınıklığı düşük performans ve düşük bağlılıkla sonuçlanabilmektedir. Uzaktan çalışmanın doğasında bulunan bazı sorunlar aşağıdaki gibidir (Sullivan, 2012, s.285; Ramirez, 2023a, s.90-91):

Yüz Yüze Denetim Eksikliği: Yöneticiler ve çalışanların yüz yüze etkileşiminin olmaması nedeniyle çalışanların evde eskisi kadar üretken olamayacaklarına dair endişeler söz konusudur. Bazı çalışanlar, iş başında eğitim olanağının olmaması, şirketteki diğer çalışanlarla iletişimin azalması ve uzaktaki yöneticinin taleplerine yanıt vermeyerek görevi başarmada destekleyici rolü oynayamaması nedeniyle performanslarının düştüğüne inanmaktadır. Çalışanlar geleneksel yüz yüze toplantılardaki beden dili kadar e-posta veya telefonun etkili olmadığını ifade etmektedir.

Bilgiye Erişim Eksikliği: Uzaktan çalışanlar, diğer iş arkadaşlarına veya yönetim bilgilerine erişmek için gereken ek zaman ve çaba nedeniyle hayal kırıklığına uğrayabilir. Çalışan bürodayken diğer personele gerekli bilgileri gecikmeden nasıl bulacağını kolayca sorabilir. Ancak uzaktan çalışmada basit sorulara hızlı bir şekilde alınacak doğru bilgileri toplamaktan yoksun kaldığından bazı iş fırsatlarından yararlanamamaktadır.

Sosyal İzolasyon: Uzaktan çalışmada sosyal izolasyon, sosyal bağlantıların olmaması nedeniyle bazı çalışanlar için yalnızlığa neden olabilmektedir. Uzaktan çalışanlar, büro ortamının resmî olmayan sosyal etkileşimini özlemektedir. Uzaktan çalışma ortamları dışa dönüklere başkalarıyla ilişki kurma fırsatı sağlamıyorsa kısa vadede izolasyondan daha fazla zarar görebilirler. Ayrıca uzak-

tan çalışma çok uzun süreli olursa birçok çalışanın işverenlerine karşı aidiyet duygusu eksikliği hissetmesine ve bağlılığın azalmasına neden olabilir.

İş-Yaşam Dengesinin Kurulamaması: Yöneticilerin tutumları, evde yer olmaması, sağlık ve güvenlik sorunları, ailelerin direnişi, kariyer beklentilerine yönelik algılanan tehditlerden dolayı çalışanların uzaktan çalışmaya (örneğin evde çalışma, mobil çalışma, tele çalışma) isteksizliği ve aile dostu politikaların uygulanmasını güçleştiren savunmacı kurum kültürü gibi faktörler nedeniyle her zaman iş yaşam dengesi kurulamamaktadır. Evden çalışmak, çocukların araya girmesi, önemli bir kişiden beklentiler, televizyonun ve diğer eğlence seçeneklerinin cazibesi, ayak işlerini yürütme fırsatının algılanması ve diğer hobilerin çekiciliği gibi büroda bulunmayan birçok kesinti ile kendini gösterebilir. Ayrıca alan yetersizliğinden dolayı çalışanın uygun ev ofis alanı veya masası olmayabilir. Şirketler ve işverenler çalışanlarına uzaktan çalışmalarına izin vermeden önce onlara özel çalışma alanı ve uygun çocuk bakımı olanakları sağlamalıdır. Ancak Covid-19 pandemisinde hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya geçildiğinde birçok çalışanın evinde uygun çalışma alanı yoktu. Kaldı ki normal koşullarda bile aile ve ev yükümlülükleri genelde uzaktan çalışmayı engelleyebilmektedir.

7.2. Uzaktan Çalışmayı Yönetme Stratejileri

Yöneticiler ve liderler, uzaktan çalışmanın, evden çalışmanın ve sanal ekiplerin çalışanlar için getirdiği belirsizlik ve endişeler nedeniyle stres faktörünün gelişebileceğini kavramalıdır. Uzaktan çalışmanın dezavantajlarını en aza indirmek için aşağıdaki stratejiler ve önlemler önerilebilir:

Hedefleri Netleştirmek: Uzaktan çalışma ve sanal ekiplerin başarılı olması için yöneticilerin işletmenin amaçlarını ve rollerini netleştirmeleri gerekir. Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışmaya geçiş, yöneticilerin ekibin amaçlarını ve hedeflerini herkesin anladığından emin olması ve bu hedefleri yeniden gözden geçirmesi için bir fırsattır. Her personelin oynayacağı bireysel rollerin, sonuçlara katkıları olmaktadır. Rollerini netleştirmek, çalışanların ne zaman lider yerine mesai arkadaşlarına dönebileceklerini bilmelerine olanak tanıyarak lideri bekleme ihtiyacını en aza indirir. Kuruluş içindeki bu gelişmiş iletişim, çevredeki çalışanların işin içinde kalmasına da yardımcı olur. Ekip hedeflerinin spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, geçerli ve zaman sınırlı olması için SMART prosedürü benimsenebilir (Ramirez, 2023a, s.92).

“Ba” Alanında Yaşamak ve Çalışmak: e-Liderlerin şüphesiz bu Yeni Çağda fiziksel ve sanal alana girip çıkmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Bilgi yaratmayı desteklemek için oluşan etkileşimleri ve bilgi paylaşımını destekleyen hibrit bir alan olan kavrama “Ba” adı verilir (Young, 2022, s.36). *Ba* kavramı ilk olarak Japon filozof Kitaro Nishida tarafından önerilmiş ve Shimizu tarafından daha da geliştirilmiştir. *Ba*, ortaya çıkan ilişkiler için paylaşılan bir alan olarak düşünülebilir. Bu alan fiziksel (örneğin büro), sanal (örneğin e-posta, telekonferans), zihinsel (örneğin paylaşılan deneyimler, fikirler, idealler) veya bunların herhangi bir kombinasyonu olabilir. *Ba*'yı sıradan insan etkileşiminden ayıran şey, bilgi yaratma kavramıdır. Bu aşkın bir bakış açısı, bireysel ve/veya toplu bilgiyi yaratan ve ihtiyaç duyulan tüm bilgileri bütünleştiren bir platformdur. *Ba*, her şeyde benliğin tanınması olarak da düşünülebilir. Varoluşçuluk kuramına göre *ba*, anlam barındıran bir bağlamdır. Bu nedenle *ba* bilgi yaratmaya hizmet eden paylaşılan bir alan olarak görülmektedir. Bilgi, *ba*'da gömülüdür ve daha sonra kişinin kendi deneyimi veya başkalarının deneyimleri yoluyla edinilir (Nonaka & Konno, 1998, s.40).

Ba kavramı varoluşçu bir çerçeveye oturtulmaktadır. Bilgi yaratmanın kilit platformu “olağanüstü” yerdir. Böyle bir bilgi yeri, bireylerde, çalışma gruplarında, proje ekiplerinde, gayriresmî çevrelerde, geçici toplantılarda, e-posta gruplarında ve müşteri ile ön saflarda iletişimde ortaya çıkabilir. Bir organizasyon içinde, bilgi yaratan ekipler veya projeler, değer yaratmada kilit roller oynar. Bilgi üreten kuruluşlarda değer yaratma, paylaşılan *ba* içindeki etkileşimlerden doğar ancak fiziksel *ba* ile sınırlı değildir. *Ba* kavramı, fiziksel alanı, sanal alanı ve zihinsel alanı birleştirir. *Ba*, bireyin yaşamının bağlı olduğu çevrenin bir parçası olarak kendini gerçekleştirdiği dünyadır. *Ba* birçok seviyede bulunur ve bu seviyeler *daha büyük bir ba* (*basho* olarak bilinir) oluşturmak için bağlanabilir. Benlik, birey takımların *ba*'sına girdiğinde kolektif tarafından kucaklanır. Bireyler için *ba* ekip olduğu gibi, organizasyon da ekipler için *ba*'dır. Son olarak, pazar ortamı organizasyon için *ba* olmaktadır. *Ba*, bilgi yaratma için temel bir öneme sahiptir ve bu yaratıcı süreç, tüm bu *ba*'lar bir *basho* oluşturmak için birleştiğinde güçlenir. Ayrıca bir *ba*'ya katılmak, kişinin kendi sınırlı bakış açısını veya sınırını aşmak anlamına gelir. Bu keşif, yaratıcılığı üreten akılcılık ve sezginin "sihirli sentezinden" yararlanmak için gereklidir. O hâlde bir örgüt içinde kişi hem *ba*'da aşkınlığı deneyimleyebilir hem de analitik açıdan rasyonel kalarak her iki dünyanın da en iyisine ulaşabilir. *Ba* ayrıca bilginin yaratıcılık için bir kaynak olarak etkinleştirildiği (uzay ve zamanın sınırlarından oluşan) çerçeve olarak tasavvur edilir (Nonaka & Konno, 1998, s.41).

Güven Oluşturmak: Rotter (1967, s.651), kişiler arası güveni, bir birey veya grubun, başka bir birey veya grubun sözüne, sözlü veya yazılı beyanına güvenilebileceği beklentisi olarak tanımlamıştır. Mayer, Davis & Schoorman'a (1995, s.712) göre ise güven, bir tarafın diğer tarafı izleme veya kontrol etme yeteneğine bakılmaksızın güvenen için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliğidir. Uzaktan çalışma, tele çalışma ve sanal ekiplerde yüksek performans için güven oluşturma oldukça hayati bir unsurdur. Güven, aslında çalışanın kendi başına risk alması değil risk almaya istekli olmasıdır. Güvenin olduğu yerde, başkalarının benden faydalanmayacağı hissi vardır. Güven, kişinin korkularından ziyade bekleneni bulacağı beklentisine dayanır. Bu nedenle yetkinlik ve sorumluluk, güven anlayışının merkezinde yer alır (McAllister, 1995, s.25). e-Liderler, farklı etkileşim biçimleriyle izleyicileri nezdinde güven oluşturur. İletişimin kalitesi ve iletişim aracının seçimi, cihazın teknik özellikleri, etkileşim prosedürleri ve normlarının sıklığı da güveni oluşturmada önemlidir. Düşük kaliteli iletişim, güvenin azalmasına ve hatta güvenin kaybolmasına neden olabilir (Savolainen, 2014, s.49).

Yüz yüze görüşmelerde karşılıklı güven oluşturmak ve sürdürmek için tarafların açıklık göstermesi ve bilgileri daha da fazla paylaşması gerekir. Uzaktan çalışma ve sanal ekiplerde e-liderlerin %80'i iletişimde ve iş yerinde güven oluşturmada, dijital iletişim ekipmanlarını (bilgisayar, e-posta ve cep telefonu) kullanmaktadır. Zayıf iletişim, güvenin azalmasında ve hatta kaybolmasında etkili rol oynar. Güvensizlik, kuruluş içinde ve ilgili ilişkilerin ötesinde geniş bir alana yayılarak kuruluş açısından istenmeyen sonuçlara yol açabilir (Savolainen, 2014, s.49).

Liderlerin uzaktan çalışmada ve sanal ekiplerde sorunlara çözüm getirecek yeterli uzmanlığa sahip olmaları için birlikte iş yapacağı çalışanların becerilerine güvenmeleri gerekir. Güvene dayalı ilişkiler geliştirmek, yüksek düzeyde maddi olmayan varlık yaratılmasına yol açar. Güven, güvenilir ilişkilerin kurulması ve ağ içindeki alt gruplar arasında köprü kurulmasını sağlar. Günümüzde bir kişinin genel güvenilirliğini etkileyen faktörler yetenek, yardımseverlik, dürüstlük ve bütünlük olmaktadır. Sanal ortamda gelecekte güven inşa etmek için sık etkileşimde bulunmak gerekli olacaktır. Güveni beslemeye yönelik yönetim tarzı, ekip desteği, süreçten ziyade çıktılar ölçme ve güvenlerini sürdürmeleri için paydaşları dikkate almayı gerektirir (Young, 2022, s.32-33). Ayrıca e-liderlerin ve sanal ekiplerin başarısında önemli bir bileşen olan psikolojik güvenlik ise rahat oldukları bir ortamda üyelerin kendilerini ifade ederken ve iş arkadaşlarından utanmadan veya intikam korkusu olmadan

endişelerini ve hatalarını paylaşırken kendilerini rahat hissettikleri bir yer olarak ifade edilebilir. Psikolojik güvenlik, çalışana konuştuğu için ekibin onu utandırmayacağına, küçük düşürmeyeceğine, görmezden gelemeyeceğine, reddetmeyeceğine veya cezalandırmayacağına dair bir güven duygusu sağlar. Bu güvenli ortamda ekip üyeleri soru sorabilir ve meslektaşlarına güvenebilir (Young, 2022, s.34). Yani üyelerin kendileri olmaktan çekinmeyecekleri bir ekip iklimi yaratmak önemlidir.

İş-Yaşam Dengesinin Kurulmasına Öncelik Vermek: İş-yaşam dengesi, daima hem çalışma yaşamının kalitesi hem de çalışan refahı açısından önemli bir endişedir. İş-yaşam dengesi burada, bireyin iş ve ailevi yükümlülüklerinin yanı sıra diğer iş dışı sorumluluk ve faaliyetlerini yerine getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Delecta, 2011, s.186). İş-yaşam dengesi, iş ve iş dışı yaşamda zamanın ve psikolojik enerjinin dengeli bir şekilde tahsis edilmesi ve bu durumdan çalışanın tatmin olmasıdır (Sirgy & Lee, 2018, s.230). Ancak uzaktan çalışma uygulamalarında iş-yaşam dengesinin yönetimi açısından bazı güçlükler ortaya çıkar. Uzaktan çalışmanın faydalarının en üst düzeye çıkarılması ve olası olumsuz etkilerine karşı önlemler alınabilmesi için çalışanların, ailelerin ve kuruluşların esnek ve oldukça bireyselleştirilmiş yaklaşımlar benimsemesi gerekebilir. Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini geliştirme potansiyelinin genellikle daha fazla esnekliğin bir işlevi olduğu düşünülmektedir. Çünkü esneklik aile için daha fazla zaman sağlayabilir ve aile rolü performansını yükseltebilir. Ancak uzaktan çalışmanın aile zamanına ve alanına olumsuz etkileri de olabilir. Uzaktan çalışma birkaç farklı düzeyde dikkatle yönetilmelidir. İş-yaşam dengesi, çalışanların kendileri, aileleri ve ayrıca çalışanların iş yerinde görünür değilken yüksek düzeyde güven duydukları hat yöneticileri tarafından yönetilmelidir. Uzaktan çalışma ile ilgili yapılan araştırmalar, uzaktan veya evden iş yapan hem ABD'li çalışanlar hem de Birleşik Krallık'ta çalışanlar arasında daha az iş-aile çatışması yaşandığını ortaya koymuştur. Bu ülkelerde uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin diğer koşullara bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Örneğin paylaşımcı bir denetim tarzını benimseyen ve aile dostu politikalar izleyen yöneticilerin uzaktan çalışmada iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Sullivan, 2012, s.280-286).

Düzenli Sanal Toplantılar Planlamak: Ekipler için iletişimin sıklığı, araçları ve ideal zamanlaması ile ilgili beklentileri belirlemek yöneticinin sorumluluğundadır. Örneğin ekipler, önemli günlük veya haftalık check-in toplantıları için video konferans yazılımları kullanabilir (Ramirez, 2023a, s.92). İşletmelerde çalışanların teknoloji ile entegrasyonu sağlanarak daha üretken ve ve-

rimli olmalarını amaçlayan eğitim ve toplantı araçlarından bazıları Zoom, Microsoft Teams, Whatfix, Moodle, Looop, Totara ve WebEx olarak ifade edilebilir (Ulu & Özgener, 2020, s.222-223). Haftalık veya iki haftada bir önceden gündemi ve toplantı süresi belli toplantılar yapılarak sanal ekipten ve uzaktan çalışanlardan beklentiler iletilebilir. Çalışanlar dünyanın herhangi bir yerinden ve herhangi bir saat diliminde toplantıya katılabilir çünkü mesafe artık bir sorun değildir. Covid-19 pandemisi sırasında sanal toplantılar, dünya çapındaki çalışanlar ve şirketler için yeni norm hâline gelmiştir. Örneğin Aralık 2019'da sadece Zoom'da 10 milyon toplantı yapılırken Covid-19 pandemisinin 2020 yılında günlük 200 milyondan fazla toplantı yapılmıştır. Sanal WebEx veya Zoom toplantılarının, personele "yüz yüze" hissi verebilmesi için herkesin kamerasını açması sağlanmalı ve yine planlanmış bir sanal toplantıda gündeme ve ayrılan zamana bağlı kalınmalıdır. Toplantıya katılamayanlar veya toplantıyı tekrar dinlemek isteyenler için de toplantı kayıt altına alınmalıdır. Bununla birlikte sanal toplantılar seyahat, evrak işleri ve olası yemek maliyetlerini de azaltmaktadır. Ayrıca sanal toplantı kooptasyon yoluyla farklı görüşlere ve kuruluşlar arasında bilgi paylaşımına imkân sağlayacak katılımcıların toplantıya dâhil edilmesine imkân verebilir. Toplantıdaki personeli ve gerçek kişileri sergileyerek sanal toplantılar kişiselleştirilmeli ve insancillaştırılmalıdır. Tartışmaya ilgi alanlarını, hobileri ve ilişkilendirilebilir görünen diğer bilgileri öne çıkararak başlanabilir. Çalışanların iş dışı konular hakkında gayriresmî sohbetler yapmasına izin vermek yönetimin sergileyebileceği en önemli eylemlerden biridir. Bu olaylar yalnızlık duygusunu azaltabilir ve bir şirket veya kurum yoldaşlığı duygusunu geliştirebilir (Ramirez, 2023a, s.92-93).

Yeni Çalışma Ortamının Norm Olmasına Yardımcı Olmak: Liderler ve yöneticiler, özellikle hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya geçiş bağlamında stresi tanımalı, çalışanların endişelerini anlamalı ve onların sorunlarıyla ilgili empati kurmalıdır. "Uzaktan çalışma sizin için nasıl gidiyor?" şeklinde genel bir soru yönetilirse başka türlü duyulamayacak önemli bilgiler içeren konuşmalara kapı açılabilir. Ayrıca uzaktan çalışmak, diğer ekip üyeleri ile ilgili yeni dikkat dağıtıcı unsurlar ve olası yanlış anlamalar yaratabilir. Evden çalışmak, yatak odasından, yemek odasından veya ofisten çalışmak anlamına gelir. Ayrıca çocuklar, bahçıvanlar veya evdeki diğer kişiler tarafından dikkatinizin dağılabilceği anlamına da gelebilir. Dolayısıyla ekip üyeleri birbirlerinin çevresini ne kadar çok anlarsa davranışlarını da o kadar iyi anlayacaklardır (Ramirez, 2023a, s.92-93).

Çalışanların Gelişimini İzlemek ve Onları Motive Etmek: Çalışanların evde çalışma programı yapması sağlanmalı ancak esnek olunmalıdır. Örneğin bazı çalışanlar sabahın erken saatlerinde çalışmayı severken diğerleri gece geç saatlere kadar çalışmak isterler. Personelden sorumlu oldukları düzenli görevler ve son teslim tarihleri hakkında raporlar istenebilir. Bu kendi kendine raporlama öğeleri, yönetime işi evden denetlemesi için bilgi sağlayabilir. İkinci alternatif, bir çalışan verimliliği izleme aracı kullanılarak çalışanların hafta içi saatlerini nasıl kullandıkları izlenebilir. Ayrıca Gartner© Başkan Yardımcısı Brian Kropp, kriz dönemlerinde çalışanların katkılarının takdir edilme arzusunun yaklaşık %30 arttığına dikkat çekmektedir. Uzaktan çalışan personeli motive etmek daha da önemlidir. Etkili tanınma, yalnızca çalışanı motive etmekle kalmaz, aynı zamanda diğer çalışanlar için rol model olmasını gerektirir. Takdir etme için maddi ödüller kadar gelişim fırsatları, terfi ve takdir belgesi verilmesi de önemlidir ancak bu ödüller görünür kılınmalıdır. Çünkü uzaktan çalışanlar ve yöneticiler, iş arkadaşları ile buluşabilecekleri ve hikâyelerini paylaşabilecekleri sınırlı sayıda etkileşime sahiptir. Uzak bir ortamda görünürlük eksikliği nedeniyle izleme teknikleri ve astlarla doğrudan ilişkiler geliştirilmelidir (Ramirez, 2023a, s.94-95).

Sanal Bir Dünyada Sosyal Sermaye Oluşturmak: Liderler, çevrim içi etkileşimde bulduklarında ekibin tesadüfi mutluluğu ve birbirine bağlılığı artabilir. Bu durum pandemi sonrası iş yerinde çok önemlidir. İlişkiler ve güven inşa etmek bu sürecin merkezinde yer alır. Çünkü dürüst, açık, kesintisiz ve otantik iletişimi teşvik etmek bu sürecin bir parçasıdır. Ayrıca değer yaratma doğası gereği toplumsaldır; sosyal ilişkilere ve sistemlerin kendilerini organize etme biçimlerine gömülüdür. Doğası gereği sosyal ve ilişkisel bir örgütsel varlık olarak sosyal sermayenin farkındalığı, modern örgütler için oldukça önemlidir (Young, 2022, s.36). Sosyal sermaye, karşılıklı yarar için toplu eylemi kolaylaştıran, kişiler arası güven düzeyleri, karşılıklılık ve karşılıklı yardımlaşma normları gibi sosyal ilişkilerin özelliklerini ifade eder (Kawachi, 1999, s.120). Sosyal sermaye, bireyler veya sosyal birimler tarafından sahip olunan ilişkiler ağı aracılığıyla elde edilen ve bu ağ içinde gömülü olan elverişli gerçek ve potansiyel kaynaklardır. Sosyal sermaye, aslında finansal ve beşerî sermayeyi kullanmak için fırsatlar elde edilen arkadaşlar, meslektaşlar ve daha genel bağlantılardır. Bu sermaye, karşılıklı yarar için koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güvenle ilgilidir (Payne, Moore, Griffis & Autry, 2010, s.492-493).

SONUÇ

Covid-19 salgını, gerçek zamanlı bir sorun olup küresel ölçekte ekonomik, politik, sosyokültürel ve sağlık sistemlerini önemli ölçüde etkilemiştir. Birçok ülkede sağlık yönetimi stratejileri ve önlemleri (örneğin sosyal mesafe, seyahat yasakları, toplu tecritler, “evde kal” kampanyaları, zorunlu karantina uygulamaları) birçok sektörde çalışmayı aksatmış ve hatta durdurmuştur. Ancak Covid-19 pandemisini dönüştürücü bir fırsat olarak da görmek ve kullanmak gerekir. Bu nedenle sağlık endüstrisi dâhil birçok endüstri yalnızca iyileşmekle kalmamalı, aynı zamanda ürün ve hizmet üretiminde kullandıkları ileri teknolojilerdeki gelişmeleri bilinçli bir şekilde e-liderler yardımıyla takip etmelidir. Çünkü bu teknolojilerdeki gelişmelere göre örgüt yapıları, çalışma biçimleri, karar destek sistemleri, liderlik biçimleri ve tedarik zinciri süreçleri yeniden yapılandırılmaktadır. Artık her alanda bu salgın gibi öngörülemeyen olaylar veya durumlar beklenmektedir ve geleneksel tahmin modelleri bu durumları öngörememektedir. Bu nedenle çalışmamızda Covid-19 pandemisinde sağlık kuruluşları açısından e-liderliğin karşılaştığı sorunlar ve sunduğu fırsatlar ele alınmaktadır. Literatürde e-liderlik ve uzaktan çalışmayı etkileyen faktörler ve e-liderliğin etkileri fazla vurgulanmamaktadır. Türkçe yönetim yazınında e-liderlik teorisi üzerine yapılan çalışmalar hem sınırlı hem de e-liderlik teorisini bir bütün olarak ele alacak nitelikte değildir. Bu çalışmada e-liderliğin Türkçe teorisinin oluşturulmasının yanı sıra Covid-19 pandemisinde e-liderliğin karşılaştığı sorunlar ve ortaya çıkardığı fırsatlar ve e-liderlik ile uzaktan çalışma ilişkisine dair tartışmalara odaklanılmıştır. Bu çerçevede öncelikle e-liderliğin tanımı, e-liderliğin teorik dayanakları, e-liderliğin odakları ve e-liderlik yetkinlikleri disiplinler arası bir yaklaşımla incelenmektedir. Daha sonra Covid-19 pandemisinde e-liderlik ve uzaktan çalışma kaynaklı sorunlar ve fırsatlar sağlık kurumları açısından bütüncül bir bakış açısıyla irdelenmiş ve bu kuruluşların karşılaştığı sorunlar ve çözüm önerilerine yönelik bazı çıkarımlar yapılmıştır. Ayrıca bu çalışma hükümetlerin ve sağlık kurumlarının uzaktan çalışma esnasında karşılaştıkları sorunların çözümü ve gelecekte Covid-19 gibi pandemilere ve doğal olaylara hazırlıklı olmaları için e-liderlik tarzını benimsemeleri konusunda yol gösterici olabilir. Fakat e-liderlik konusundaki bazı kavramlar Türkçe literatüre yeni kazandırıldığından çalışmanın bazı eksiklikleri ve anlaşılamayan yanları olabilir. Bununla birlikte e-liderlik konusunda görgül araştırmalar sınırlı olduğundan e-liderliğin yetkinlikleri ve sonuçlarına dair bulguların elde edilmesi için yeni saha araştırmalarına ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-leadership is un (usual): Multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to e-leadership. *Sustainability*, 15(8), 6506.
- Aleksandric, M. (2023). How Many Americans Work From Home? 10+ WFH Statistics, *Finmasters Jobs & Careers Statistics*, April 21, 2023.
- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2023). The impact of e-leadership competencies on workplace well-being and job performance: The mediating role of e-work self-efficacy. *Sustainability*, 15, 4724.
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: A systematic review. *Sustainability* 2023, 15, 4529.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates. Inc., New Jersey
- Avolio, B. J. & Kahai, S. (2003). Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G.E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of psychology*, 60, 421-449.
- Barua, T., & Patranabis I. C. (2023). Leadership style in times of crisis: Traditional mentoring to remote monitoring, T. Chakraborty, T. M. Awan, A. Natarajan ve M. Kamran (Eds.), *Agile leadership for industry 4.0: An indispensable approach for the digital era*, (s.155-173) Apple Academic Press Inc. Palm Bay.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Mahwah.
- Brown, J. W. (2023). Leading the digital workforce IT leadership peak performance and agility, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Contreras F., Baykal E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Front. Psychol.* 11:590271.
- Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment-Guiding principles for nurse leaders. *Nursing Economics*, 32(6), 312.
- Çuhadar, S. (2022). Challenges and opportunities of e-leadership in organizations during COVID-19 crisis. *SEA: Practical Application of Science*, 10(28): 83-89
- D'Abundo, M. L., Franco, P. F., & DeLuca, D. A. (2023). Navigating the unforeseen: perceptions of quality of life while working from home in the united states during the COVID-19 Pandemic. *American Journal of Qualitative Research*, 7(1), 204-221.

- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1- 36.
- de Freitas, S., & Routledge, H. (2013). Designing leadership and soft skills in educational games: The e-leadership and soft skills educational games design model (ELESS). *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 951-968.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Dwianto, R. A. (2021). Assessing e-leadership in the public sector during the COVID-19 pandemic in ASEAN. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 25(2), 90-111.
- Gotsis, G. (2023). Leading with compassion how compassion can enrich healthcare leadership in a post-COVID-19 world, T. P. Newstead and R. E. Riggio (Eds). *Leadership and virtues: Understanding and practicing good leadership*, (s.144-159), Routledge, Taylor& Francis Group, New York.
- Grobman, M., & Joia-luiz, L. A. (2022). Digital transformation of leadership in the post-pandemic era: A literature review on e-leadership and e-competencies. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022*, 1-35.
- Kawachi, I. (1999). Social capital and community effects on population and individual health. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 896(1), 120–130.
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2), 114-115
- Kivihuhta, T. (2021). E-leadership during COVID-19 pandemic. Thesis – Bachelor's Degree Programme Social Sciences, Business And Administration. Savonia University of Applied Sciences.
- Laukka, E., Pölkki, T., & Kanste, O. (2022). Leadership in the context of digital health services: A concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2763-2780.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. UNC Executive Development, Kenan-Flager Business School, 1-15.
- Lovelace, K. (2015). *A case study of e-leadership constructs: an assessment of leadership in a healthcare organization*. University of San Francisco, A Dissertation Presented to The Faculty of the School of Education Department of Leadership Studies Organization and Leadership Program, San Francisco.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mishra K. E., & Mishra, A.K. (2023). *Intentional leadership: Becoming a trustworthy leader*, Second Edition, Taylor& Francis Group, Routledge, New York.
- Mohammad, K. (2009). E-Leadership: The emerging new leadership for the virtual organization. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 1-21.
- Newstead, T. P., & Riggio, R. E. (2023). *Leadership and virtues: Understanding and practicing good leadership*. Routledge, New York.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.

- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2010). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.
- Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and commercial Training*, 33(6), 225-230.
- Ramirez, R. L. (2023a). Managing the remote employee. B. B. Biswas, W. Garrison, R. L. Ramirez (Eds.), *The new world of work: People leadership in the digital age*. (p.89-98), Routledge, Taylor & Francis Group, London.
- Ramirez, R. L. (2023b). Organizational behavior in the digital age. B. B. Biswas, W. Garrison, R. L. Ramirez (Eds.), *The new world of work: People leadership in the digital age*. (p.117-127), Routledge, Taylor & Francis Group, London.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Samul, J., Zaharie, M., Pawluczuk, A., Anamaria, P., & Petre, A. (2020). Leading and developing virtual teams: Practical lessons learned from university students. Publishing House of Bialystok University of Technology, Bialystok.
- Satispi, E., Saputra, N., & Salam, R. (2022, December). Detecting the Effect of Internet Skill and e-Leadership on the Productivity of Working from Home. In *2022 5th International Seminar on Research of Information Technology and Intelligent Systems (ISRITI)* (pp. 112-117).
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45-56.
- Sharpp, T. J., Lovelace, K., Cowan, L. D., & Baker, D. (2019). Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership. *Journal of nursing management*, 27(7), 1554-1562.
- Shipman, K., Burrell, D. N., & Huff Mac Pherson, A. (2023). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1081-1104.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254.
- Sullivan, C. (2012). Remote working and work-life balance. in N. Reilly, M. Sirgy & C. Gorman (Eds), *Work and Quality of Life*. (p. 275-290), International Handbooks of Quality-of-Life, Springer, Dordrecht.
- Sullivan, E. E., Moftah, D., Mbye, P. M., Weilnau, T., & Tobin, J. N. (2020). An e-leadership training academy for practicing clinicians in primary care and public health settings. *Journal of Clinical and Translational Science*, 5 (83), 1-7.
- Thambusamy, R. X., & Bekiroğulları, Z. (2020). Virtual leadership in small businesses during the COVID-19 pandemic: Challenges and possibilities. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, XXIV (III), 179-190.
- Tripathi M., Roy N., Sodani, M., & Bhattacharya, S. (2023). Virtual Leadership: An integral phenomenon of industry 4.0, T. Chakraborty, T. M. Awan, A. Natarajan & M. Kamran (Eds.), *Agile leadership for industry 4.0: An indispensable approach for the digital era*, (p.117-137). Apple Academic Press Inc. Palm Bay.

- Türkes, M.C. Vuta, D.R. (2022). Telework: Before and after COVID-19. *Encyclopedia*, 2, 1370–1383.
- Ulu, S. & Özgener, Ş. (2020). İnsan kaynakları yönetiminin değişen paradigması: Endüstri 4.0 perspektifi. F. F. Çetinkaya ve E. Şener (Eds.) *Endüstri 4.0 Paradigması: İşletme Fonksiyonlarının Dijital Dönüşümü*. (s.198-236), Efe Akademi Yayınevi, İstanbul.
- Ulu, S. (2011). Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Ustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M.A., & Hamid, M.A. (2020). COVID-19 pandemic: What are the challenges and opportunities for e-leadership?. *Fiscaoeconomia*, 4(2), 483-497.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review Of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10): 443–450.
- Wulff Pabilonia, S., & Vernon, V. (2022) Telework, wages, and time use in the United States. *Rev Econ Household*, 20, 687–734.
- Young, J. (2022). *Leadership Resilience in A Digital Age*. Routledge. New York.