

**GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN
LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

(Yüksel Lisans Tezi)

Ayşe Birçek

2008

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK BALAMINDA İNCELENMESİ

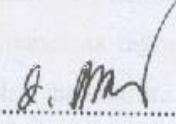
YÜKSEK LİSANS TEZİ

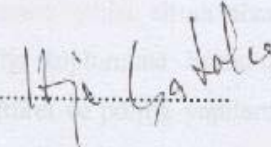
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali AKDEMİR

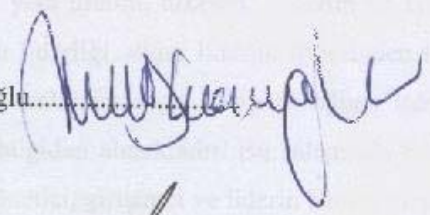
Hazırlayan
Ayşe Birçek

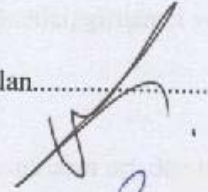
Çanakkale- 2008

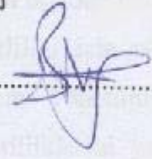
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
**Ayşe Birçek'e ait Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında
İncelenmesi** adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim/Anasanat Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ali Akdemir.....

Üye: Prof. Dr. Huriye Çatalca.....

Üye: Doç. Dr. Murat Kasımoğlu.....

Üye: Doç. Dr. Nazan Yelkikalan.....

Üye: Yard. Doç. Dr. Ayten Akatay.....

ÖZET

Yaşadığımız zaman girişimciler zamanıdır. Çağdaş uygarlığın gelişmesinde girişimcilik unsuru hemen her dönemde çok önemli bir yere sahip olmuştur. Girişimci ruhu genetik olarak var olabileceği gibi aile, çevre, eğitim, gelir gibi çeşitli unsurların da girişimcilik ruhunun gelişmesinde çok önemli etkenler olduğu kabul edilmektedir. Literatürde kesin bir tanımı olmamasına rağmen girişimcilerde ortak olarak bulunması gereken belirli kişilik özellikleri mevcuttur.

18. yüzyılın ortasından beri dünyamızı etkisi altına alan sanayi toplumu uygarlığı, hızlı bir dönüşümle yerini bilgi toplumuna bırakmaktadır. Bu yeni toplumsal oluşumda, ekonomik, sosyal, kültürel ve politik yapılarda meydana gelen değişmelere paralel olarak “bilgi temelli” yeni üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri de gelişmektedir. Bilgi toplumu liderliği, diğer liderlik türlerinden farklı olarak gücünü bulunduğu pozisyondan, yasalardan veya sahip olduğuna inanılan olağanüstü güç ve yeteneklerinden değil bilgiden almaktadır. Bu çalışmada liderlik tekniklerine ayrıntılı olarak değinilecek, yönetici, girişimci ve liderin benzer ve farklı yönleri üzerinde durulacaktır.

Globalleşme ile birlikte ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla rekabet daha da kuvvetli bir hal almıştır. İşletmelerin sürekliliği için sürekli değişim şarttır. Değişimin doğru yönetilmesi gerekir. Değişim yönetimi heyecan verici ve ödüllendirici olabilir. Bireyler yetenek ve yeterliliklerini yavaş yavaş öğrenerek doğuştan değil sonradan lider olurlar. Gerek girişimci gerekse lider olabilmek için bazı özelliklere sahip olmak gerekir. Her lider girişimci, her girişimci lider değildir.

ABSTRACT

The era which we are living is the era of entrepreneurs. Entrepreneurship has always had a significant role in the development of the modern civilization. As entrepreneurship spirit may exist genetically it's accepted that the components such as family, environment, education and income are important factors of developing it. Although there is not a definite meaning in literature, there are some definite personal properties which must have been in entrepreneurs commonly.

The civilization of the industrial society, taking our world its influence after the middle of the 18th century, has been leaving its place to the knowledge society with a rapid changing. In this social forming; production, consuming administration and leadership methods, based on knowledge, have been developing with the changes in the economic, social, cultural and political structures. The leadership of the knowledge society takes its power from knowledge but not from its position, laws, extraordinary powers and abilities which are believed to exist. In this study the leadership methods will be researched with details and, the similarities and differences will be put forward between manager, entrepreneur and leader.

Competition will have been stronger when economic boundaries are removed with globalization. For continuity of organizations continual changing is the condition. The changing has to be managed correctly. Changing management may be exciting and rewarding. People will be leader not inborn but after birth with learning their capability and sufficiency slowly. Whether to be an entrepreneur or to be a leader there would be some properties. Every leader is not an entrepreneur, and every entrepreneur is not a leader.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1- GİRİŞİMCİLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRALARININ İNCELENMESİ

1.1.1. GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ, GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ TANIMI VE KAPSAMI.....	3
1.1.1.1. Girişim.....	3
1.1.1.2. Girişimci.....	4
1.1.1.2.1. Girişimciyi İş Kurmaya Motive Eden Unsurlar.....	5
1.1.1.2.2. Girişimcilerin Başarılı Olması İçin Gerekli Nitelikler.....	7
1.1.1.2.3. Girişimcinin Toplum İçin Önemi ve Toplumsal Misyonu.....	8
1.1.1.2.4. Girişimcilerin Önündeki Engeller.....	8
1.1.1.3. Girişimcilik.....	9
1.1.1.3.1. Girişimcilik Politikası.....	10
1.1.1.3.2. Girişimcilik Biçimleri.....	11
1.1.1.3.3. İç Girişimcilik.....	11
1.1.1.4. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi.....	13
1.1.1.4.1. Erken Dönemler.....	14
1.1.1.4.2. Orta Çağ ve 17. Yüzyıl.....	14

1.1.1.4.3. 18. Yüzyıl.....	15
1.1.1.4.4. 19. Yüzyıl.....	15
1.1.1.4.5. 20. ve 21. Yüzyıllar.....	16
1.1.1.5. Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik.....	16
1.1.1.6. Girişimci ve Yönetici Arasındaki İlişkisi.....	19
1.1.1.6.1. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler.....	19
1.1.1.6.2. Profesyonel Yönetim İle Girişimci Yönetimi Arasındaki Farklar.....	19
1.1.2. GİRİŞİMSEL SÜREÇ AŞAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	26
1.1.2.1. Yeni Organizasyon Geliştirme Evresi.....	26
1.1.2.2. Başlangıç Faaliyetleri Evresi.....	26
1.1.2.3. Büyüme Evresi.....	26
1.1.2.4. İş Dengeleme Evresi.....	27
1.1.2.5. Gerileme Evresi.....	27
1.2- LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	
1.2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI.....	31
1.2.1.1. Liderlikle İlgili Tartışmalar.....	32
1.2.1.2. Liderliğin Tarihçesi.....	33
1.2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi.....	34
1.2.1.4. Liderlik Özellikleri.....	37
1.2.1.5. Liderlik Nitelikleri.....	39
1.2.1.6. Liderlik ve Sorumluluk.....	41
1.2.1.7. Değişim.....	42
1.2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	43
1.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı Ve Davranışsal Yaklaşım.....	43
1.2.2.1.1. Ohio State Üniversitesi Çalışması.....	46
1.2.2.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışması.....	48
1.2.2.1.3. Blake Ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi.....	49
1.2.2.1.4. Mcgregor’un X ve Y Kuramı.....	51
1.2.2.1.5. Likert ‘in Sistem 4 Modeli.....	52
1.2.2.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	52
1.2.2.2.1. FredFiedler’inEtkin Liderlik Modeli.....	53

1.2.2.2.2. Amaç-Yol Teorisi.....	55
1.2.2.2.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	56
1.2.2.2.3.1. Emreden (anlatıcı) Liderlik Biçimi.....	57
1.2.2.2.3.2. İkna Edici Liderlik Biçimi.....	57
1.2.2.2.3.3. Katılımcı Liderlik Biçimi.....	57
1.2.2.2.3.4. Yetki Verici Liderlik Biçimi.....	58
1.2.2.2.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	58
1.2.2.2.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	59

İKİNCİ BÖLÜM

2.1- GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ELE ALINMASI

2.1.1. Başkalarını Anlamak ve Onlarla Çalışmak.....	60
2.1.2. Kişilik Analizinin Değeri.....	61
2.1.2.1. Girişimci Kişilik Özellikleri.....	62
2.1.2.2. Girişimci Kişiliğin Oluşumu.....	62
2.1.3. Girişimci Tipolojileri.....	62
2.1.3.1. Tepkisel İşletmeler.....	63
2.1.3.2. Durgun Bürokratik İşletmeler.....	63
2.1.3.3. Girişimci İşletmeler.....	63
2.1.3.4. Egemen İşletmeler.....	63
2.1.3.5. Yenilikçi İşletmeler.....	63
2.1.4. Girişimciliğin Temel Özellikleri.....	64

2.2. GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

2.2.1. Girişimci Kişiliğin Temel Karakteristikleri.....	66
2.2.1.1. Risk Almak.....	66
2.2.1.1.1. Girişimcinin Karşılaştığı Risk Tipleri.....	67

2.2.1.1.1.1. Sistematik olmayan riskler.....	67
2.2.1.1.1.2. Sistematik riskler.....	67
2.2.1.2. Kişisel Sorumluluk Almak.....	68
2.2.1.3. Olağandışı Karakteristiklere Sahip Olmak.....	68
2.2.1.4. Kendi Geleceğine Yön Verebilmek.....	68
2.2.1.5. Etkili Örgüt Yaratma Gücüne Sahip Olmak.....	68
2.2.1.6. Enerjik Olmak.....	69
2.2.1.7. Yeteneklerine Güvenmek.....	69
2.2.1.8. Bilgiye Erişme ve Bilgiyi Kullanma Yeteneği.....	69
2.2.1.9. Geleceğe Yönelik Olmak.....	69
2.2.1.10. Finansal Başarı.....	70
2.2.1.11. Varlığı Paylaşmak.....	70
2.2.1.12. Kendini Adamak.....	70
2.2.1.13. Değişimi Fırsat Olarak Algılamak.....	70
2.2.1.14. Sonuç Odaklı Olmak.....	71
2.2.1.15. Yenilikçi Olmak.....	71
2.2.1.16. Karmaşa Ortamında Toleranslı Olmak.....	71
2.2.1.17. Detaya Girmek.....	71
2.2.1.18. Mükemmeliyetçilik.....	72
2.2.1.19. Değer Yaratmak.....	72
2.2.1.20. Girişimcinin Kar Amacı.....	72
2.2.1.21. Büyüme Unsuru.....	72
2.2.2. Geçmiş Kişisel Kazanımların Girişimciliğe Etkisi.....	73
2.2.2.1. Geçmişte Aile ve Çevrenin Etkisi.....	73
2.2.2.2. Ailenin Sorumluluk Bilinci.....	73
2.2.2.3. Yaş.....	74
2.2.2.4. Öğretim-Eğitim.....	74
2.2.2.5. Rol Modelleri.....	75
2.2.2.6. Kişiyeye Özgü Değerler.....	75
2.2.2.7. İş Deneyimi.....	76
2.2.3. Girişimcilerin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Liderlik Modelleri Bağlamında Değerlendirilmesi.....	76

2.2.3.1. Liderin Davranış Modelleri.....	77
2.2.3.1.1. Davranış Bileşenleri.....	79
2.2.3.1.1.1. Vizyon Yaratmak.....	79
2.2.3.1.1.2. İzleyici Kazanmak.....	79
2.2.3.1.1.3. Vizyonu Uygulama Koyma.....	80
2.2.3.1.1.4. Sonuçları İzlemek	81
2.2.3.1.1.5. Sonuçlara Ulaşmak.....	81
2.2.3.1.1.6. Takım Çalışması	81
2.1.3.2. Liderlik Modelleri ve Girişimcilik.....	86
2.1.3.2.1. Girişimcinin Otokratik Liderlik Davranışı.....	86
2.1.3.2.2. Girişimcinin Demokratik Liderlik Davranışı	87
2.1.3.2.3. Girişimciye Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Davranışı.....	87
2.1.3.2.4. Girişimcinin Göreve Önem Veren Liderlik Davranışı.....	87
2.1.3.2.5. Girişimcinin Kişilere Önem Veren Liderlik Davranışı	88
2.1.3.2.6. Girişimcinin Vizyoner Liderlik Davranışı	88
2.1.3.2.7. Girişimcinin Karizmatik Liderlik Davranışı.....	90
2.1.3.2.8. Girişimcinin Eğitici Liderlik Davranışı.....	91
2.1.3.2.9. Girişimcinin Kumandacı Liderlik Davranışı	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1- GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1.1. Araştırmanın Konusu Önemi ve Amaçları.....	94
3.1.2. Araştırmanın Sınırları.....	94
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	95
3.1.4. Anket Formunun Hazırlanması.....	95
3.1.5. Anket Formunun Ön Testi.....	95
3.1.6. Veri Analizi.....	96

SONUÇ	108
KAYNAKÇA	110
EK 1: Anket Formu Örneği	121
EK 2: Tablo (12-46). Girişimcilerin Liderlik Davranışı Sorularına Katılım Sıklıkları ve Oranlarının Ölçülmesi	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Profesyonel Yönetim İle Girişimci Yönetimi Arasındaki Farklar.....	24
Tablo 2. Girişimsel Süreç Aşamaları.....	25
Tablo 3. Liderlerin Kişilik Özellikleri.....	44
Tablo 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	59
Tablo 5. Çeşitli Liderlik Tipleri ve Yaklaşımları.....	93
Tablo 6. Cinsiyet İle Risk Alma Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	97
Tablo 7. Girişimcilik Eğitimi Alma İle Yenilikçi Olma Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	98
Tablo 8. Yaş Faktörü İle Kendine Güven Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	98
Tablo 9. Girişimcilerin Sergiledikleri Liderlik Davranışları.....	99
Tablo 10. Girişimcilik Eğitimi Alma İle Otokratik Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkiyi Ölçmek için Tek Yönlü Varyans Analizi.....	100
Tablo 11. Yaş Faktörü ile Serbest Bırakıcı Liderlik Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	101
Tablo (12-46). Girişimcilerin Liderlik Davranışı Sorularına Katılım Sıklıkları ve Oranlarının Ölçülmesi.....	(125-136)
Tablo 12. Çoğunlukla takımımın sözcüsü olarak görev yaparım	
Tablo 13. Fazla mesai yapılmasını isterim	
Tablo 14. Takımımı işlerini yaparken tamamen serbest bırakırım	

- Tablo 15.** İşlerin yapılmasında firma kurallarına uygun davranılmasını isterim
- Tablo 16.** Takım arkadaşlarımın kendi problemlerini kendilerinin çözmesini beklerim
- Tablo 17.** Takım arkadaşlarım (gruplar) arasında rekabeti körüklerim
- Tablo 18.** Takım arkadaşlarımın (grubun) düşüncelerini temsil edecek şekilde konuşurum.
- Tablo 19.** Üstün gayretler için takım arkadaşlarımı iğneleyerek konuşurum
- Tablo 20.** Düşüncelerimi takım arkadaşlarımın üzerinde uygulatırım
- Tablo 21.** Takım arkadaşlarıma kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmaları için izin veririm
- Tablo 22.** Terfi için çok çalıştırırım
- Tablo 23.** Gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılarım
- Tablo 24.** Misafirlerin bulunduğu ortamlarda, takımım (grubum) adına ben konuşurum
- Tablo 25.** İşlerin çabuk yapılmasını isterim
- Tablo 26.** İşini iyi yapmayan takım arkadaşlarımla, bu konuyu çekinmeden konuşurum
- Tablo 27.** Takım arkadaşlarım arasındaki problemleri çözümlerim
- Tablo 28.** Ayrıntılara çok önem veririm
- Tablo 29.** Dışarıdaki toplantılarda takımımı (grubu) ben temsil ederim
- Tablo 30.** Takım arkadaşlarıma hareket serbestisi vermek konusunda isteksizimdir
- Tablo 31.** Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ben karar veririm
- Tablo 32.** Üretimi artırmak için takım arkadaşlarımı zorlarım
- Tablo 33.** Bazı takım arkadaşlarıma yetkilerimi kullandırırım
- Tablo 34.** İşler genellikle benim öngördüğüm şekilde yapılır
- Tablo 35.** Takım arkadaşlarımın yüksek derecede insiyatif kullanmalarına izin veririm
- Tablo 36.** İşlerin paylaşımını ben belirlerim
- Tablo 37.** Değişikliklere açığımdır

Tablo 38. Takım arkadaşlarımın daha çok çalışmalarını isterim

Tablo 39. Takım arkadaşlarıma iyi kararlar verecekleri konusunda güvenirim

Tablo 40. Yapılacak işleri çizelge haline getiririm

Tablo 41. Takım arkadaşlarıma yaptıklarım konusunda hesap vermem

Tablo 42. Takım arkadaşlarımı, fikirlerimin onların avantajına olacağı konusunda ikna ederim

Tablo 43. İşyerinde takım arkadaşlarımın kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin veririm

Tablo 44. Takım arkadaşlarımı yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda zorlarım

Tablo 45. İşlerimi takım arkadaşlarıma danışmadan yürütürüm

Tablo 46. Takım arkadaşlarımın standart kural ve kaidelere uymalarını isterim

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake-Mouton'un Yönetmel Şebekesi.....	49
Şekil 2. Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu Tarafından Geliştirilen Lider Davranış Modelleri.....	78

GİRİŞ

Küreselleşme olgusu ile birlikte ülkelerarası sınırlar ortadan kalkmış, rekabet sınır tanımaz bir hal almıştır. Teknoloji hızla gelişmekte değişimleri takip etmek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu kıyasıya rekabetten en çok etkilenen tabi ki işletmelerdir.

İşletme özü gereği devamlılık arz eden bir yapıdır ve bu yapının ayakta kalabilmesi için en son teknolojiler, en son değişimler, en son yenilikler çok yakından takip edilmeli işletmeler kurulurken bu olgular dikkate alınmalıdır. Doğru planlamalar yapılmalı, işletme yönetimine önem verilmelidir. Yönetim önemli bir süreçtir ve işletmenin sürekliliği için doğru yönetim şarttır.

Dünyada ve ülkemizde sürekli yeni girişimciler ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik için bireysel özelliklerin yanı sıra etkili olan daha birçok unsur mevcuttur. Aile, çevre, gelir durumu, yaş, eğitim, öğretim, rol modelleri, kişinin girişimi için elinde bulunan sermaye, sivil toplu kuruluşlarının ve diğer kurumların girişimciye olan desteği ve daha birçok unsur girişimi etkiler. İşletmelerin yönetimi çok önemlidir.

Liderlik edebilmek herkese mahsus bir özellik değildir. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir. Liderlik, yöneticilik, girişimcilik farklı kavramlardır. Hepsini birbirinden ayıran çok ince noktalar mevcuttur. Girişimcilik, yönetim bilimin yeni paradigmalarından biridir. Girişimci ve yönetici kavramları, bazı eserlerde aynı anlamda kullanılmakla birlikte, aralarında önemli sayılabilecek farklar vardır.

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek için ya da pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin neticesi doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir.

Kar ve riski girişimciye ait olmak üzere, belirli bir ücret karşılığında üretim faktörlerini, mal ve hizmet üretecek ya da pazarlayacak biçimde organize eden, yöneten, yönetim işini kendine meslek edinen kişiye yönetici denir. Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr veya zararın sahibi olmamasıdır. Liderlik en çok araştırılan ancak en az anlaşılan organizasyonel davranış kavramlarından biridir. Liderliğin başlıca becerileri: kılavuzluk etmek, yöneltmek, önyak olma, başı çekmek, etkilemek, kumanda etmek, ilk olmak, önde gitmek, yol açmak, yol göstermek, hakim olmak ve ilerleme sağlamaktır.

Girişimci ve lider olabilmek farklı bazı yetilerle mümkündür. Bu çalışmanın ilk bölümünde; girişim, girişimci, girişimcilik ve girişimcilik biçimlerine değinilmiştir. İç girişimcilik kavramı tanımlanmış, girişimci yönetici ilişkisi ortaya koyulmuştur. Girişimciliğin tarihsel gelişim süreci incelenmiştir. Girişimci kişilik özelliklerine ve girişimci tipolojilerine değinilmiştir. İkinci bölümünde; lider ve liderlik kavramlarına ve liderlik özelliklerine değinilmiştir. Liderlik yaklaşımları ve lider yönetici ilişkisi üzerinde durulmuştur. Liderliğin tarihsel gelişimi irdelenmiş ve en son bölümde de girişimci ve lider kişilik özellikleri karşılaştırılarak girişimci kişilik özellikleri liderlik bağlamında incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1- GİRİŞİMCİLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLARIN İNCELENMESİ

Girişim, girişimci ve girişimcilik farklı ve birbirini tamamlayan kavramlardır. Hepsine ayrı ayrı değinilerek, toplum için önemleri ve toplumsal misyonları üzerinde durulacaktır.

1.1.1- GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ, GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ TANIMI VE KAPSAMI

Günümüzde birçok yazar girişimcinin tanımını yapmaya çalışmaktadır. Önceki dönemlerde bir bireyin girişimci sayılabilmesi için işletme sahibi olması gerekliliğine inanılırdı. Ancak artık böyle bir gereklilik olmamasıyla birlikte birçok araştırmacı tarafından girişimci sayılabilmek için büyük bir şirkette çalışma şartı yeterli görülmektedir (Brockhaus ve Horwitz 1986: 26).

1.1.1.1. Girişim

Girişim, bir işletmeyi kurma düşüncesine sahip olabilme, bunun için çaba gösterme, planlar yapma ve o işletmeyi kurma olarak tanımlanabilir. Girişim, gelir elde etmek, mal ve hizmet üretmek ya da fonlar sağlayabilmek için kurulan hukuki ve finansal kişiliğe sahip sürekli nitelikte bir örgüt olarak ifade edilebilir (Akdemir 1999: 32). Bir girişimin başlatılması, girişimcinin bu yeniliği gerçekleştirmesini engelleyici güçlerin üstesinden gelerek, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. Her şeyden önce, iş kurmaya karar vermek ve gerekli motivasyona sahip olmak gerekmektedir (Berber 2000: 25).

1.1.1.2. Girişimci

Birçok araştırmacıya göre yaşadığımız zaman girişimciler zamanıdır. İhmal edilen yıllar sonunda kendi işine başlayan ve üstesinden gelenler popüler kahramanlar olarak algılandılar. Bu kahramanlar büyük organizasyonlarda değer yaratmak ve sermayeyi artırmada iş güvenliği ilişkisini reddeden, risk alıcı ve yenilikçi olarak görülürler. Literatürde girişimciliğin jenerik bir tanımı olmadığı görüşü hakimdir. Varsa bile bilim adamları henüz bunu ölçebilecek psikolojik aletlere sahip değillerdir (Brockhaus ve Horwitz 1986: 42).

20'inci yüzyılda beliren girişimcilik teorisine göre, girişimci, risk alarak yenilik yapan kişidir. Diğer bir ifadeyle, girişimci kişi, fırsatları gözleyen ve onları ele geçirdiğinde her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışandır. (Schumpeter 2000: 67). Girişimci kişi emeği, teknolojiyi, sermayeyi ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten kişidir (Mucuk 2001: 6). İş dünyasında girişimci kişi, stratejist, yeniliklere açık, yeni pazarlara nüfuz edip bulmada yaratıcı, yeni yöntemler geliştiren, dünyayı kucaklayan devdir. Sears Roebuck, Henry Ford, IBM'den Tom Watson ile McDonald's'dan Ray Kroc bu yapıda insanlardır (Gerber 2003: 24).

Girişimcinin yenilik yapma özelliği özellikle vurgulanmasına rağmen, günümüzde girişimci denince akla iş sahipleri, yeni şirket kuran kişiler gelir. Bu özdeşleştirme teorik ve ampirik çalışmalarda ve hazırlanan ekonomik politikalarda da mevcuttur. Girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları takip etme, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır. Bu nedenledir ki hem şirket kurma süreci, hem de yenilikler yapma süreci girişimciliğin inceleme konusudur (Foss ve Klein 2002: 52).

Bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan kişi, işletmenin mülkiyetine sahip kimse sıfatıyla, işletme sahibi de olsa girişimci veya müteşebbis değildir.

Girişimci özelliğe sahip bir kişi, önemsiz durumları bile önemli durumlara dönüştürebilir. Girişimciler, içimizdeki vizyon sahibi kişilerdir. Girişimcinin gözünde çoğu insanın değeri, hayallerinin önünde duran problem kadardır. Girişimci geçmişte değil, gelecekte yaşamaktadır (Keskin, Alpkan ve Zehir 2002: 34-39). Yeni bir girişim oluşturma düşüncesinin altında yatan birçok sebep bulunabilir. Kişi kendisini zorunlu hissedebilir veya şartlar onu, girişimde bulunmaya sürüklemiş olabilir. Sebep her ne olursa olsun girişim süreci kolay olmayan ve çeşitli meziyetler isteyen bir süreçtir. Kişileri girişimde bulunmaya motive eden bazı unsurlar bulunmaktadır.

1.1.1.2.1. Girişimciyi İş Kurmaya Motive Eden Unsurlar

Günümüz rekabetçi otamında girişimciyi iş kurmaya yönelten bazı fakörler bulunmaktadır. Bunlar: Gerçekleştirmek istedikleri hayallerinin olması, para kazanma isteği, bağımsız çalışma arzusu, çalışmalarının karşılığını gerek maddi gerekse manevi olarak alamamaları, bir işi başarıp başaramayacaklarını görme isteği, bir hobiyi işe çevirme isteği, başkalarının patronluğu altında çalışmak istememe, kendi zamanını kendi denetlemek istemesi gibi unsurlar olabilir (www.fortune.com.tr).

Girişimci, bir projektör gibi sürekli olarak piyasaları gözleyip talep açıkları yakalayan, yeni talepler yaratan, talepteki değişimleri zamanında fark eden, kaynakları bir araya toplayarak üretim birimleri kuran, rekabetten kaçınmayan, tam tersine rekabeti varlığının temel şartlarından biri olarak kabul eden, riske girmekten ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişiler olarak algılanmalıdır. Girişimci her alandaki yeniliği başlatan kişi olduğu gibi yeniliklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi de onun karar ve uygulamaları sonucunda gerçekleşebilecektir. Bu uygulamaları yönlendiren girişimci kültür ve zihniyetinin oluşumunda, bu kişilerin iş sahibi olmadan önceki uğraşları, eğitim düzeyleri gibi toplumsal ve ekonomik özellikleri ile birlikte bireysel özellik ve davranış boyutları da etkili olacaktır (Aktan 1996: 45).

Girişimciler genel olarak şu özelliklere sahiptirler; gençlik, cazibe, hırs, enerji, kararlılık, acımasızlık, fırsat kollama yeteneği ve risk alma isteği. İş kurmak her zaman için baskı altında gerçekleştirilen, yoğun ve önceden tahmin edilemeyen bir süreçtir ve başarı için gereken en önemli özellik muhtemelen inatçı olmak ya da çabuk toparlama yeteneğidir, yani başarısızlık karşısında yılmama ve hatalardan ders alabilme kabiliyetidir (Çetinkanat 2004: 11).

En geniş anlamda girişimci; kâr amacıyla riski üzerine alan kişi olarak ifade edilebilir. Girişimci, mal ve hizmet üretiminin yapılabilmesi için, üretim öğelerini en iyi şartlarda bir araya getiren kişidir. Girişimci, riski alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, üretim faktörlerinin alımını yapar, bunların bir araya getirilmesi imkânını sağlar. Girişimci kâr amacı güder ancak tek amaç para kazanmak değildir. Ayrıca girişimci, yönetici demek değildir. Girişimcilik için en temel üç faktör; yetenek, cesaret ve bilgidir. Daha kapsamlı bir ifadeyle girişimcide olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek 2002: 36).

Girişimci: Kendine güven duymalı ve kendisine güvenilen biri olmalıdır. Başarabileceğine öncelikle kendisi inanmalıdır. Çevresindeki insanlar tarafından desteklenebilmesi için de dürüst, güvenilir olması gerekir. Girişimci denilince akla iletişim yeteneği güçlü, iyi diyalog kurabilen biri gelir. İnsan ilişkilerinde başarılı gülyüzlü, anlayabilen ve anlatabilen kişi iyi ve süreliliği olan bir girişimcidir. Girişimci kişi, geri adım atabilen ve yeniden başlayabilen birisi olmalıdır. Kolay kolay pes edip hayal kırıklığına uğramadan ayakları üzerinde durabilmelidir. Zorluklar karşısında yılmadan mücadele edebilmeli, olumsuzluklardan ders almalıdır. Olayların sonuçlarını iyi değerlendirebilmeli, mesleki riskleri üstlenebilmelidir. Hem bireyin hem toplumun ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır. Yaratıcılık, cesaret, esneklik, empatik ve sematik olma, entelektüellik bir girişimcide bulunması gereken özelliklerdir. Girişimci, çevresine karşı sürükleyici ve güdüleyici olmalı, fırsatlardan yararlanabilmeli, başarı için çalışmalıdır. Yeniliklere açık olmalıdır (Şimşek 2002: 36). Eğitim almış analiz ve sentez yeteneğine sahip birisi olmalı ve sorumluluk alabilmelidir (Akdemir 1996: 83).

Girişimci kişinin doğrudan ihtiyacı olan en önemli şey başarıdır. Girişimi başarıya götürecekt temel duygular motivasyon, enerji ve inançtır. Girişimcilikte başarı genelde bir kişinin tek başına deneme yanılma yöntemi ile öğrebileceği bir şey değildir. Bunu öğrenebilmek için eğitim, danışmanlık ve koçluk gerekir (www.atif.unaldi.org). Girişimcilerin başarısında gerekli olan bazı nitelikler saptanmıştır.

1.1.1.2.2.Girişimcilerin Başarılı Olması İçin Gerekli Nitelikler

Bir girişimcinin başarılı olabilmesi için öncelikle etkili ve verimli çalışması gerekir. Bu çalışma tek başına istenilen verimi veremez kişi yıpranır. Yönetim tarzı ve ekip çalışmasına önem verilmelidir. Piyasaya sunulan ürün ya da hizmetin kalitesi çok önemlidir. Yoğun rekabet bulunmayan, henüz bilinmeyen iş alanlarına girmekte fayda vardır. Niş alanları yakalayıp oralarda iş kurmak gerekir. Uzun vadede başarılı olmak için kaliteden taviz vermemek gerekir. Müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri odaklı çalışmak çok önemlidir. Ürünlerin, hizmetlerin, yöntemlerin sürekli geliştirilmesi gerekir. Değişim ve yenilikler sürekli izlenmelidir. Müşterilerle ilişkileri ve iletişimi sıcak tutmak için ziyaretler yapılmalı, müşterilerin talepleri dinlenmeli, çözüm önerilerinde bulunulmalı, onların beklentilerinden daha fazlasını sunmak için gayret edilmelidir. Planlama ile hedefler belirlenmelidir. Hedefler kısa, orta ve uzun vadeli olarak ayrılmalıdır ve bizi bunlara ulaştıracak yol belirlenmelidir (www.fortune.com.tr).

Girişimcilik ekonomik büyüme ve kalkınma için şarttır. Yenilik ve yaratıcılığın kaynağı olan girişimcilik sayesinde ülkelerdeki refah düzeyi artar (<http://www.canaktan.org>). Dolayısıyla girişimci girişimde bulunurken birçok açık veya gizli amaçla yüz yüze kalacaktır. Kendisinden beklenen toplumsal bir misyon vardır.

1.1.1.2.3. Girişimcinin Toplum İçin nemi ve Toplumsal Misyonu

Girişimcilik toplumun kalkınması için çok önemli ve gereklidir. Girişimciler hem bireysel hem toplumsal düşünmek zorundadırlar. Bunun sonucu olarak, girişimcilerin içinde yaşadıkları topluma karşı önemli misyonları vardır. Bunları şoye sıralayabiliriz.

Az gelişmiş ülkelerdeki en önemli sorunlardan biri işsizliktir. Bunu doğuran neden ise ürün/hizmet üretimi için yeni yatırımların yapılmamasıdır. Kişiler kendi işlerini kurarak işsizliğin önüne bir lde geçebilirler. Girişimci sayısı artıa istihdam oranı da artacaktır. Girişimci sayısının artması toplumsal refah düzeyini, insanların hayat standartlarını yükseltecektir. Girişimcilikte amaç, daha çok para kazanmak olarak düşünülse de asıl olan toplumsal yaşam kalitesini artırmaktır. Girişimciler bilim ve teknolojiyi kullanarak ve bu alanlara kaynak aktararak bilim ve teknolojinin gelişmesine yardımcı olurlar. Girişimciler yurtdışında kendi ülkelerinin reklamını yaparlar. Girişimciler atıl potansiyelleri kullanarak bunları kullanılır hale getirirler (www.girisimcilik.org). İnsanımız, özellikle de gençlerimiz kendi işlerini kurma konusunda müthiş isteklidir. Ancak onları cesaretlendirmekle iş bitmez. Birilerinin de girişimcilerin önlerindeki engelleri temizlemesi gereklidir. Bu konuda hemen herkese düşen görevler vardır (Titiz 2002: 53-54).

1.1.1.2.4. Girişimcilerin nndeki Engeller

Ülkemizde kendi işini kuran girişimciler için iş fikri aşamasında bilgi eksikliği, iş kurma sürecinde yer alan resmi kurumların bürokratik yapıları, yasal işlemlerin uzunluğu ve karmaşıklığı, kuruluş masrafları, işletme döneminde enflasyon baskısı ile düşen kar ve azalan işletme sermayeleri ve bunlara eklenebilecek birçok faktör girişimcinin başarısını ve karlılığını sürekli zorlamaktadır (Sanlı ve şahsvar 1999: 4).

Girişimcilerin önündeki engelleri tek tek saymak yerine, bu engellerin niçin ortaya çıktığına bakmak daha doğrudur. Çeşitli görevlilerimiz, “kendi işini kurma” konusunu genellikle pek anlamamışlardır. İşsizlikle mücadele önlemlerinden birinin de kendi işini kurmanın desteklenmesi olduğunu kim duysa, “Ama insanların parası yoksa nasıl iş kursunlar?” tepkisinden başka tepki vermez. Hâlbuki durum böyle değildir. Maddi kaynaklar mutlaka gereklidir, ama ondan önce başka koşullar oluşması gerekir. Bu ön koşullara sahip olmaksızın para sahibi olmak veya birisinden bulabilmek ise bir şans değil şanssızlıktır. Görevlilerimiz girişimcilikle ilgili pek az şey bilmektedirler. Bu nedenle de kendi işini kurmak isteyenlere yardım edebilecek ya da en azından engel olmayacak durumda olduklarının farkında değillerdir (Titiz 2002: 53-54).

1.1.1.3. Girişimcilik

Girişimcilik, bir işletme kurma ve bu işletmenin varlığını sürekli kılabilme olarak tanımlanabilir. Ekonomik bir değer oluşturabilmek için mal ve hizmet üretmeyi tasarlama, buna istinaden bir fiziki örgüt oluşturabilme ve elde edilen parasal faydayla yaşamı devam ettirebilme süreci girişimcilik kavramı içinde tartışılabilir (Akdemir 1996: 18). Girişimcilik; yaşanan çevrede ortaya çıkan fırsatları sezme, bu sezgiler sayesinde yeni projeler oluşturma, projeleri yaşama aktarma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırmada etkili olmaktır (www.bilgiyonetimi.org). Strateji literatürü üç çeşit girişimcilik tanımı yapar. Bunlardan biri, var olan bir organizasyon içerisinde yeni işler yaratmaktır. Bazen kurumsal girişim veya iç girişimcilik olarak adlandırılır.

Bir diğeri, var olan bir organizasyonun dönüşümü veya yenilenmesi ile ilgilidir. Sonuncusu ise, 1934’de Schumpeter tarafından önerilen ve 1985’de Stevenson ve Gumpert tarafından bahsedilen girişimcinin rekabet kurallarını değiştirdiği davranış şeklidir (Stopford ve Baden-Fuller: 1994: 521).

Bazı araştırmacılar kurumsal girişimciliğin, bireysel girişimciler tarafından yeni iş yaratmaya benzerliği üzerinde duruyorlar. Kurumsal girişimciliğe, organizasyonları hayatta kalmaları için yeni girişim yaratma ile sınırlanmış bir içerik olarak bakıyorlar. Diğerleri kurumsal girişimciliğin içeriğinin büyük firmaların kendi aralarındaki ve çevresi ile arasındaki ilişkiyi değiştirecek olan yeni kaynakların bileşimini gerçekleştirerek kendilerini yenilemek için olan m¼cadelelerini çevrelemesi gerektiğini destekliyorlar (Guth ve Ginsberg 1990:6)

Girişimcilik, yeni bir ür¼n¼ icat etmek veya girişimsel davranış s¼reci ya da rutin olarak yenilikçi girişim olarak tanımlanabilir. Birçok yazar, b¼t¼n girişimcilik çeşitlerinin değişimlere gerek duyan yenilikler üzerine dayandığını kabul eder. Pazar konumlandırma da yeni imkanlar sunmak için model olarak kaynak yayılması ve yeni kabiliyetlerin yaratılmasını gerekli bulurlar (Stopford ve Baden-Fuller: 1994: 522).

Girişimcilik doğuştan gelen bir özellik değildir, sonradan herkes gerekli eğitimle girişimci olabilir. Kısacası girişimcilik, bir y¼netim biçimidir (Akdemir, Kasımoğlu ve Kutlut¼rk 2003-2004: 2).

1.1.1.3.1. Girişimcilik Politikası

Girişimcilik politikasının hedefi, mevcut girişim ortamında faaliyette bulunan girişimcilerin önlerindeki engellerin en aza indirilmesi ve buna paralel olarak da potansiyel girişimcilerin özendirilerek harekete geçmelerinin sağlanmasıdır. Bu hedeflere erişilebilmesi için kullanılabilir araçlar arasında; İş kurma ve kapatma işlemlerinin sadeleştirilmesi, vergi işlemlerinin sadeleştirilmesi, girişimcilerin bilgilendirilmesi, girişim ödeneği uygulaması, yeni buluşlar için teminat fonu oluşturulması, çocukların yeni buluşlara özendirilmesi için oyuncakta sıfır gümr¼k ve kdv uygulaması, girişim klinikleri kurulması, girişimcilik eğitimine önem verilmesi, girişimcilik kl¼plerinin desteklenmesi, girişimcilik radyoları kurulması, kamu alımları yoluyla girişimcileri desteklemek sayılabilir (Titiz 2002: 73-98).

1.1.1.3.2. Girişimcilik Biçimleri

Üç önemli girişimcilik türü ortaya çıkmıştır. Birinci türde, bütün faaliyetler bir açık pazarda gerçekleştirilir. İkinci türde bazı faaliyetler hükümetten alınan fonlarla veya sübvansiyonlarla gerçekleştirilir. Üçüncü türde bütün faaliyetlerin fonu hükümet tarafından sağlanır. Bu fonlar, politik kararların konusudur (Chicken 2002: 33).

Girişimciliğin biçimi, söz konusu faaliyetlerin büyüklüğünden ve faaliyet gösterilen ülkeden de kaynaklanır. Sosyo-politik faktörlerin girişimcilik üzerindeki etkilerinin bilincinde olmak önemlidir. Girişimciliği etkileyen sosyo-politik faktörler arasında; siyasi partilerin amaçları, planlara onay alınması, sübvansiyonlar, sağlık ve güvenlik, çevre düzenlemeleri, çalışma saatleri ve şirket düzenlemeleri konusundaki yasama sayılabilir (Chicken 2002: 42).

Uygulamada bu üç girişimcilik türünün çeşitli varyasyonları vardır. Türü ne olursa olsun girişimcilik dört ana faktörün ürünüdür: Talep, hükümetin etkisi, özel sektörün etkisi ve siyasi etkiler. Bu faktörlerin oranı, bu değişikliğin türüne göre değişiklik gösterir (Chicken 2002: 33). Girişimcilikte diğer önemli değişkenler de faaliyetlerin büyüklüğü ve faaliyetin gerçekleştirildiği ülkedir (Chicken 2002: 34).

1.1.1.3.3. İç Girişimcilik

Günümüzde kendi işletmesini kurma ve kendi kendinin patronu olma arzusundaki kişi sayısı sürekli artmaktadır. Örgüt içerisinde bu nitelikte çalışanlarca, çalıştıkları işletme çıkarına gerçekleştirilen girişimci faaliyetler anlamına gelen iç girişimcilik, bir biçimi ile bu tür bireylerin yaratıcılıklarından yararlanılarak yenilikçilik yoluyla işletmenin gelişiminin sağlanabileceği ve rekabetçi gücünün artırılabilmesi bir uygulama tarzıdır.

Drucker, iç girişimcileri, kuruluş içerisinde girişimci karakteri sergileyen kişiler, Miner ise kar amacı ile kurulmuş bir faaliyette içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan yaratıcı yöneticiler olarak tanımlamaktadırlar (Gürol 2006: 30).

İç girişimci, bir fikrin kazançlı bir gerçeğe nasıl dönüşeceğini hesaplayan bir hayalperesttir. İç girişimci, her gün işe işten atılacağı beklentisiyle gelir. Onu amacından döndürecek bütün talimatları pas geçer. İş tanımını ne olursa olsun, projesini hayata geçirebilecek her işi yapar. Kendisine yardım edecek insanları bulur. Mümkün olduğu kadar 'yeraltında' çalışır. Af dilemenin daima izin almaktan daha kolay bir iş olduğunu unutmamalıdır. Hedefleri konusunda inançlı olmalı; ancak onlara giden yollar konusunda gerçekçi kalmalıdır. Kendisine destek veren kişileri onore eder (Pinchot 1985: 22).

Çalışanları ve kuruluşları iç girişimciliğe iten başlıca nedenler şunlardır:

- Kuruluşların iş hacmini küçültmeden personel kadrosunu küçültmek;
- Kamu kuruluşlarını özelleştirebilmek için rasyonalize etmek;
- İnsanların, kendi işlerinin sahibi olduklarında daha verimli çalışmalarını;
- İç girişimciliğin, kendisine yardımcı olan kuruluşun yanı sıra başka kuruluşlara da üretim yapması dolayısıyla,
 - Maliyetlerinin düşmesi,
 - Kalitenin yükselmesi,
 - Bir kuruluş yerine daha çok kuruluşa üretim yaptığı için işini kaybetme riskinin azalması,
- Çalışanların bu yolla kendilerini daha özgür hissetmeleri
(Titiz 2002: 137-138).

1.1.1.4. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Girişimci kavramı, ortaçağda etkin ve iş yapan kişi anlamında kullanılmıştır. Ekonomik teoride, 1730’lu yıllarda Fransız Richard Cantillon tarafından yazılan bir eserde ilk kez yer almıştır (Swedberg 2000: 78-80). Cantillon, girişimcilerin tüccar, çiftçi, zanaatkar vb.’yi örnek aldığını ve belirli bir fiyattan alıp belirsiz bir fiyata satış yaptıkları için risk üstlendiklerini öne sürmüştür (Hisrich ve Peters 1995: 7). İngiliz literatüründe kullanımı John Stuart Mill tarafından 19’uncu yüzyılda başlatılmıştır. 20’inci yüzyılda ise girişimcilik terimi, sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında kullanılmıştır (Foss ve Klein 2002: 69).

Girişimcilik kavramı, Fransızca “entreprendre” ve Almanca’da “unternehmen” sözcüklerinden türetilen ve Türkçe’de “üstlenmek” anlamına gelen bir fiildir. Girişimci, bir işletmeyi organize etme yönetme ve risk alma şeklindeki sorumlulukları üstlenen kişiyi ifade eder. Entreprendre kavramından türetilen diğer üç kavram ise entrepreneurship yani “girişimcilik”, entrepreneurial yani “girişimsel” ve entrepreneurial process yani “girişimsel süreç” tir. Girişimcilik kavramı, girişimcinin hali hazırda yaptığı işi ifade ederken; girişimsel kavramı, girişimcinin sahip olduğu yaklaşımı belirtir. Girişimsel süreç kavramı ise girişimcinin “ne ile meşgul olduğunu” ifade eder (Arıkan 2002: 27).

Girişimcilik, modern anlamda ilk defa, İngiltere’de “müzikal tiyatronun yöneticisi” anlamında kullanılmıştır. Girişimciliğin günümüzdeki iktisadi anlamı, “emek, sermaye ve doğal kaynakların yanında üretim faktörlerini oluşturan dördüncü etken” olmasıdır. Söz konusu üretim faktörünün içeriğini ele aldığımızda, girişimcilik; “piyasada fırsat kollayarak, geleceğe dönük plan ve projelerini yüksek karlar elde etmek amacıyla hayata geçiren; bu iş için insanları organize ederek riskli kararları verebilen kişi ve bu kişinin davranış biçimi” anlamında kullanıldığı görölmektedir (Çetin 1996: 29). Girişimcilerin karı, borcu karşıladıktan sonra arta kalan olumlu miktardır. Bu girişimsel kardır (Schumpeter 1978: 132).

Kuramsal gelişimini tam anlamı ile tamamlamamış olduğu anlaşılan “girişimci” ve “girişimcilik” terimleri zaman içerisinde aynı kalmakla birlikte birer kavram olarak farklı içeriğe sahip olmuşlardır. Tarihsel bir perspektifte, birbirini izleyen zaman boyutlarındaki gelişim temelinde ele alındığında bu farklılığın nedenleri daha kolay anlaşılabilir (Gürol 2006: 8).

1.1.1.4.1. Erken Dönemler

Girişimci için en iyi örneklerden birisi de Uzak Doğu’ya ticari seferler düzenleyen Venedikli Marco Polo’dur. Bir aracı olan Marco Polo sermaye sahibi kişilerle (günümüzdeki risk sermayedarları’nın ataları) imzaladığı anlaşma gereği bir maceracı-tüccar olarak aktif risk üstlenir, sermayedarın üstlendiği risk ise pasif nitelikte olurdu. Mallar satılıp, ülkeye döndükten sonra kar, %75’ i sermayedara kalmak suretiyle ikisi arasında bölüşülürdü (Hisrich ve Peters 1998: 7).

1.1.1.4.2. Orta Çağ ve 17. Yüzyıl

Hisrich ve Peters (1998), Orta Çağlar’da girişimci denilen kişinin genellikle o ülkenin devleti tarafında olmak üzere başka kişilerce temin edilen kaynaklarla risk almaksızın kaleler, kamu binaları, manastırlar ve katedrallerin yapımı gibi büyük çapta projeleri üstlenen ve yöneten kişi olarak tanımlandığını ifade etmektedirler. 17. yy’da ise artık girişimci risk almaya başlamış devlet de bir mal veya hizmet üretmek amacıyla girdiği sabit bir miktar üzerinden düzenlenen anlaşmalarda kar ve zararı üstlenen kişi olarak betimlenmiştir. Ancak o dönemlerde girişimci ülkelerin ekonomik refahı ve siyasi güç kazanması için çaba gösteren kişiler de aynı sözcükle tanımlanır olmuşlardır. Kraliçe I. Elizabeth döneminde İngiltere’nin 19. yy’da üzerinde güneş batmayan güçlü bir imparatorluk olarak boy göstermesinde büyük rolü olan John Hawkins, Sir Francis Drake, Sir Humphrey Gilbert ve Sir Walter Raleigh gibi denizci, korsan ve gezginler “kolonyel girişimciler” şeklinde adlandırılmış, bu kişilere devletin resmi destek ve finansal yardımı sağlanmıştır (Axelrod 2000: 157-161).

1.1.1.4.3. 18. Yüzyıl

18. yy'da “sermaye sahibi kişi” ile “iş yapmak için sermayeye gereksinim duyan kişi” birbirinden ayrılmıştır. Diğer bir şekilde açıklamak gerekirse, “girişimci”, “sermaye temin eden kişi”den (günümüzün risk-sermayesini sağlayan gerçek veya tüzel kişileri) ayrı düşünölmeye başlanmıştır. Bu farklılığa yol açan nedenlerden birisi artık endüstri çağına girilmiş olmasıdır. Bu aşamada başta Eli Whitney ve Thomas Edison tarafından gerçekleştirilen birçok buluşun kaynağı temelde dünyanın değişen koşullarıydı. Gerek Whitney gerekse Edison yeni teknolojiler ortaya koymakla birlikte kendi buluşlarını kişisel imkanlarıyla gerçekleştirmek olanağından yoksun ve sermayeyi kullanan (girişimci) bireyler olarak sermaye sağlayan kişilerden (risk-sermayedarları) farklı konumdaydılar (Hisrich ve Peters 1998: 7-8). 1700'lü yıllarda namlı bir ekonomist ve yazar olan Richard Cantillon, bir çok kişi tarafından “girişimci” teriminin isim babası addedilmektedir. Cantillon, bu terimi fırsatları değerlendirmek amacı ile aktif risk üstlenen kişileri tanımlamak için kullanmış (Coulter 2000: 6-7).

1.1.1.4.4. 19. Yüzyıl

Endüstriyel devrim sırasında karşılaşılan teknolojik gelişimler bu dönemde arka arkaya gerçekleşen buluş ve yenilikleri tetiklemiş, onlara ivme kazandırmış ve yüzyılın girişimcilik faaliyetleri yönünden verimli bir dönem olmasına yol açmışlardır. 1800'lerin başlarında girişimci kavramına ikinci defa değinen Fransız ekonomist Jean Babtiste Say'dir. Say'e göre sermaye birikimiyle değer yaratılmasında anahtar faktör girişimcidir (Staum 1999: 105). Say girişimcinin elde ettiği karın, sermaye sahibinin elde ettiği kardan farklı nitelikte olduğuna ilişkin görüşü ortaya atmış, girişimcilik sürecinin kendine özel bir faaliyet türü olduğu düşüncesi daha fazla taraftar kazanmıştır (Coulter 2000: 7). Cantillon gibi Fransız fizyokratlar ekolünün bir üyesi olan Say, girişimcinin “ekonominin kilit noktasındaki kişi ve ekonomik değişim ve gelişimin bir katalizörü” olduğunu vurgulamıştır (Gürol 2006: 10).

1.1.1.4.5. 20. ve 21. Yüzyıllar

20. yy'ın ilk yıllarında girişimci ve girişimcilik kavramlarının içeriği nispeten aynı kalmıştır. Yöneticilikten ayrı ve farklı uğraşı alanı olduğu bugün kabul görmeye birlikte, 1930'lu yılların ortalarına kadar girişimcilik farklı bir boyut olarak algılanmamıştır. Bu dönemde Avusturya ekolünden ünlü ekonomist Schumpeter, girişimciliğin yenilikler ve o güne kadar uygulama dışı kalmış teknolojilerle ilgili bir kavram ve uygulama tarzı olduğu tezini ortaya attı. Schumpeter, girişimciliğin yaratıcı yıkıcılık/yokedicilik etkisini açıklayarak, bu terimin gerçekte var olan ürün, süreç, düşünce ve işletmeleri daha iyileri ile değiştirme süreci olarak tanımlanabileceğini savunmuştur (Coulter 2000:7). Schumpeter'in girişimcisi aslında "özel bir kişidir" ve ona göre bir tanrı vergisi olarak ancak olağan dışı kişiler bir girişimci olabilme yetisine sahiptir. "Schumpeteryan anlamda girişimci bir yenilikçidir. Girişimci yeni teknolojik süreçler veya ürünleri yaşama geçirerek değişimi mümkün kılar. Yenilikçi çabaları ile teknolojik mevcudu ve alışıla gelmiş değişime uğratar ve üretimi engelleyen kısıtlamaları ortadan kaldırır (Gürol 2006: 10-11).

1.1.1.5. Dünyada ve Türkiye'de Girişimcilik

Cumhuriyet döneminin başlangıç yıllarında Osmanlı İmparatorluğu sınırları içerisinde yer alan Kırım, Makedonya, Asya ve Arap ülkelerinden gelen Türklerin Anadolu'da girişimciliğin gelişmesinde önemli katkıları olmuştur (Tekin 2004: 23). Dünyada 1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Kriziyle birlikte ekonomide bir daralma meydana gelmiş olup, bu durum girişimciliği olumsuz etkilemiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında ülkemizde özel girişimcilikten ziyade kamu girişimciliğinin ağırlığı görülmektedir. Ülkemizde o yıllarda Etibank, Sümerbank,... gibi kuruluşlar faaliyete geçmiştir. Bu dönemde ülkemizin henüz İstiklâl Savaşından çıkmış olması ve eğitimli nüfusun az olması nedeniyle istenilen oranda nitelikli girişimci sayısına ulaşılamamıştır. Bu durum ülkemizde girişimciliğin gelişmesini olumsuz etkilemiştir.

1950’li yıllardan itibaren özel girişimciliğin desteklenmesi ve özel mülkiyetin yaygınlaşmasıyla birlikte girişimcilikte hızlı bir gelişme yaşanmıştır. Günümüzde, Türkiye ekonomisine yön veren holdinglerin o dönemde kuruldukları görülmektedir. 1980 yılından sonra Türkiye’de serbest piyasa ekonomisine geçiş dönemi olması sebebiyle girişimcilikte önemli aşamalar kaydedildiği görülmektedir.

Bu yıllarda uygulanan piyasa ekonomisi girişimcilerin dünyaya açılmalarına fırsat sağlamış ve Türkiye’nin ekonomik anlamda dünya pazarlarıyla entegrasyonunda önemli gelişmeler elde edilmiştir. Bu dönemdeki girişimci profilinde de önemli gelişmeler elde edilmiş olup, daha önceleri sadece kârını düşünen, eğitim seviyesi düşük, sadece fırsatları değerlendirme amacıyla tüccar zihniyetiyle hareket eden misyonu ve vizyonu olmayan profesyonel davranamayan girişimci tipi terk edilmeye başlanmıştır. Dünyaya açılma ve serbest piyasa ekonomisinin işlerlik kazanmasıyla birlikte rekabet sonucu yepyeni bir girişimci tipi çıkmıştır.

Bu girişimci tipinin önemli özellikleri arasında; dinamik, değişme ve gelişmeye açık, profesyonel yönetim kurallarına göre hareket eden, tüccar zihniyeti yerine hizmet etmeyi kaliteli mal ve hizmet vermeyi düşünen, piyasanın beklentilerini karşılayan müşteri mutluluğunu hedefleyen özellikler sayılabilmektedir. Girişimci profilindeki bu önemli gelişme sonucu piyasaya yeni ve güçlü girişimler çıkmıştır. Nitekim bu dönemin hemen sonrasında “Anadolu Kaplanları” olarak tanımlanan ve Anadolu’nun hemen hemen her ilinde çok sayıda başarılı girişimciler ortaya çıkmıştır. Bu gelişme sayesinde ekonomide önemli bir kriz dönemi olan “5 Nisan 1994” krizi başarıyla geçilmiş ve hatta bu dönemden bazı işletmeler güçlenerek çıkmışlardır.

1998 yılında Asya’da başlayan ve Rusya’da devam eden dünyanın hemen hemen bütün bölgelerini etkileyen ekonomik kriz ve durgunluk Türk ekonomisini de önemli ölçüde etkilemiştir. Ekonomik durgunluk ve krizin ekonomi üzerindeki etkileri sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

Ekonomi, kriz girişimciliğini de yakından etkilemiş olup, ülkemizde pek çok yatırımın yavaşladığı ve durduğu görülmektedir. Ancak bu durumun belirli süre sonra iyileşmesi beklenmektedir. Ülkemizde son yıllarda özellikle gençler ve orta kuşak arasında girişimcilik ve işadamlığı mesleği oldukça yaygın bir duruma gelmiştir. Özellikle gençler arasındaki başarılı girişim örneklerinin yaygınlaşması girişimciliğin gelişmesine olumlu yönde etkilemiş ve geliştirmiştir. Dünyanın en yüksek girişimcilik eğilimi ve yeteneğine sahip milleti Türklerdir. Hem ülkemizde hem de yurt dışında çok sayıda başarılı Türk girişimcileri bulunmaktadır. Ülkemiz için çok önemli olan bu potansiyelden yeterince yararlanılmadığı görülmektedir. Bu potansiyeli en iyi şekilde değerlendirebilmek için; özellikle ekonomide enflasyonun belirli bir düzeye indirilmesi, girişimcilik teşvik ve kredilerinin artırılması, girişimciliğin önündeki önemli engel ve kısıtlamaların kaldırılması, bu konuyla ilgili mevzuat düzenlemelerinin yapılması, gençlere verilen girişimcilik teşviklerinin artırılması, girişimcilik ödül sistemi kurulması gibi düzenlemeler yapılabilir.

Ülkemizde mevcut bürokratik zorluklar ve engellerin yeniden bir düzenleme yapılarak aşılması, girişimciliğin gelişmesi ve yaygınlaşması önemli olmaktadır. Belirli bir iş fikrine sahip olarak girişimcilik yapmak isteyen birçok girişimci adayı sermaye yetersizliği nedeniyle girişimcilik yapamamaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde sermaye gücü yeterli olmayanlara fon aktarma sisteminin ülkemizde uygulanması bu konuda bir sistem gelişmesine ve uygulamada karşılaşılan sorunların çözümlenmesine katkıda bulunacaktır.

Ülkemizde uzun dönemli bir girişimcilik politikasının uygulamaya konulması, çağdaş ve bilimsel ilkelere uygun bir girişimcilik sisteminin kurulmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda girişimcilere hizmet verecek Girişimcilik Yönlendirme ve Araştırma Uygulama Merkezi kurulması girişimcilik strateji ve politikalarının uygulamaya geçirilmesini kolaylaştıracaktır. Girişimcilik, serbest rekabet ekonomisinin veya pazar ekonomisinin en önemli unsurlarından birisidir. Bir ülkede girişimcilik olmaksızın serbest rekabet sistemi tam anlamıyla işlemeyecektir.

Bu noktada Türkiye açısından girişimcilik birçok yönden önem taşımaktadır (Tekin 2004: 32).

1.1.1.6. Girişimci ve Yönetici Arasındaki İlişkisi

Yönetim, iki ya da daha fazla kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürmek için bir araya geldikleri, planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini barındıran ve işletilen sürekli bir süreçtir (Öztekin 2002: 16). Yöneticinin görevi kişisel başarı ile ilgili değildir, diğerlerine işlerini nasıl yapacakları konusunda yardım etmekle ilgilidir. Departman gruplarının çalışmalarını düzenlemek veya yalnız çalışan bireylere nezaret etmek anlamına gelebilir. Bazı farklı departmanlarda çalışan insanlardan oluşan takımın veya organizasyon dışında çalışan geçici işçiler veya organizasyonların tedarikçileri için çalışan işçilerin bile iş aktivitelerini düzenlemeyi içerebilir (Robbins ve Coulter 2005: 5).

Her yönetim biçimi her uygulama için uygun değildir. Küçük bir özel işletme için uygun olan yönetim biçimi, büyük bir kamu kuruluşu için uygun olmayabilir. Özel endüstri için gerekli olan yönetim biçimi, devlet dairesi için uygun olandan farklıdır. Bütün yönetim rolleri için önemli özelliklerin başında ne yapılması gerektiğini belirlemek gelir. Bundan sonra ise seçenekleri istikrarlı bir şekilde değerlendirmek, doğru insan kaynaklarını ve finansal kaynakları oluşturmak gerekir. Yönetici, müşterilerle ve tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmalı, gelecek için yerinde planlar yapmalıdır. Maliyetler ve teslimatlar konusunda verilen sözleri tutmalıdır (Chicken 2002: 67–68).

1.1.1.6.1. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

İyi bir yönetici, öncelikle mesleğini tam olarak bilmelidir, işi ve işçileri tanımalıdır, zamanında ve doğru kararlar alabilmelidir.

Bir yönetici sorumluluk taşımaktadır, yerel ve evrensel koşulları iyi analiz edebilmeli, grup çalışmasını teşvik etmelidir. Hitabet, öğretme, yol gösterme, beden dilini anlama konularında başarılı olmalıdır (Özdemir 2003: 8).

Yönetimlerin, olabilecek en etkin şekilde faaliyet gösterebilmek için üstesinden gelmeleri gereken birçok sınırlama vardır. Yönetimin temel fonksiyonunun sınırlamaların üstesinden gelmek olduğu söylenebilir. Bazı sınırlamalar gerçek, bazıları ise hayalidir; organizasyondaki yönetim de maruz olduğu sınırlamaları anlamak zorundadır. Sınırlamaların üstesinden gelerek etkinliği artırmak, ancak bu sınırlamaların doğasının anlaşılmasıyla mümkündür. Gerçek sınırlamalardan kaçmak olanaksızdır ve bunlarla en etkin şekilde mücadele etmek gerekir. Birçok sınırlamanın temeli yaşamaya dayanmaktadır. Hayali sınırlamaların üstesinden gelmek ya da bunları ortadan kaldırmak ise çok daha zordur (Chicken 2002: 69).

Yönetim biliminin konusu yönetim sürecidir. Dolayısıyla yönetim sürecinin unsurları da yönetim biliminin araştırma konusu olmalıdır ki bunların ilki de insandır. Yönetim bilimciler, insanı biyolojik bir varlık olarak değil, sosyolojik ve psikolojik bir varlık olarak incelerler. Yönetim biliminin temel konularından birisi de örgütlerin işlemleri, eylemleri ve sonuçlarıdır (Fişek 1979: 4).

Yöneticiler ve girişimciler, eylemlerine yönelik sınırlamaların doğasını ve önemini anlamak zorundadırlar. Yaşamaya dayalı bazı sınırlamalar gerçektir. Bazı sınırlamalar ise hayalidir. Mitlerin ve efsanelerin özelliklerini taşırlar. Bu tür hayali sınırlamaların kaynağı genellikle zayıf iletişimdir. Organizasyonun faaliyetlerinin her safhasında sınırlamalar vardır; etkinliği artırmak için bunları ortadan kaldırmak ya da bunlarla birlikte yaşama koşullarını iyileştirmek gerekmektedir. Yaşamaya dayalı sınırlamalar üzerinde ayarlamalar yapmak için çok fazla zaman ve çok fazla çaba gerekir (Chicken 2002: 77).

Yönetici kişilik pragmatiktir. Yönetici olmadan ne planlama, ne düzen, ne de öngörü olmaz. Girişimci gelecekte yaşıyorsa, yönetici geçmişte yaşamaktadır. Girişimci kontrole çılgınca bir tutku duyarken, yönetici düzen delisidir. Girişimci değişikliklerle başarı sağlarken, yönetici tam anlamıyla statükoya bağlı kalır. Girişimci olaylardaki fırsatları hemen yakalarken, yönetici hep problemleri görür. Yönetici bir ev yapar ve sonuna kadar orada yaşar. Girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar. Yöneticinin işleri düzgün ve özenlidir. Girişimci ise yöneticinin sıraya sokacağı şeyleri yaratır. Yönetici, girişimcinin arkasından ortalığı toparlayan kişidir. Girişimci olmazsa temizlenecek bir şey de olmaz. Yönetici olmazsa işler ve toplum yürümez. Girişimci olmazsa yenilik olmaz. Bütün büyük eserlerin doğduğu sentezi yaratan, girişimcinin vizyonu ile yöneticinin bu pragmatizmi arasındaki gerilimdir (Gerber 2003: 25-26). Yönetim biliminde bazı kavramlar, kimi zaman eş anlamlı olarak kullanılmakla birlikte, bunların kesin ayrımlarını yapmak mümkündür.

Girişimci ve yönetici kavramları, bazı eserlerde aynı anlamda kullanılmakla birlikte, aralarında önemli sayılabilecek farklar vardır. Gerçekten de ekonomik mal ve hizmetlerin üretilmesi ve pazarlanması amacıyla, üretim faktörlerinin yani, doğal kaynaklar, emek ve sermayenin yanı sıra bu üç temel girdiyi uyumlu bir biçimde bir araya getirecek, yani neyin, nasıl, ne zaman ve niçin üretileceğine karar veren kişilere ihtiyaç duyulacaktır. Acaba bu kişi girişimci midir yoksa yönetici midir? Bu iki kavramı birbirinden ayırt edebilmek için girişimci ve yönetici kavramlarını tanımlamak gerekir (Arıkan 2002: 33).

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek için ya da pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin neticesi doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir. Yönetici ise; kar ver risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal ve hizmet üretmek için veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren ve böylece kurulan veya çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun olarak çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Çetin 1996: 31).

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kârdan pay alarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışır. Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, eş güdümlenme ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretmek ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden bir işbirliği yapar. Yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir (Akad ve Ünel 1987: 15). Aslında girişimci ile yönetici arasındaki farkların temelini oluşturan en önemli neden; yapısal ve konumdan kaynaklanan farklılıklardır. Yani girişimcinin üretim faktörlerinin mülkiyetini elinde bulundurması ve taşıdığı risk alabilme sorumluluğudur (Çetin 1996: 31). Stevenson ve Gumpert girişimsel yönetim ve profesyonel yönetim kültürünün karşılaştırmışlardır. Bu çalışmanın özünde elde edilen iki bakış açısı arasındaki farklılıkları, aşağıdaki soruların yansıttığını görülmektedir:

Girişimcinin bakış açısı: Fırsat nerede, bu fırsata nasıl yatırım yapılabilir, bunun için ne gibi kaynaklar gereklidir, bunlar üzerinde nasıl bir kontrol sağlayabilirim, hangi yapı en iyi olandır sorularına cevap arar şeklindeyken, yöneticinin bakış açısı: Hangi kaynakları kontrol ediyorum, organizasyonumuzun pazarı ile ilişkisini hangi yapı belirlemektedir, başkalarının faaliyet yeteneğimin üzerinde etkisini nasıl azaltabilirim? Ve hangi fırsat daha uygundur gibi sorulara cevap arar niteliktedir (Berber 2000: 33). Kendi işini kuran kişi için kendi kendinin patronu olmak ve belirli noktalara kendi çabaları ile ulaşmak en önemli hedeftir ve temel motivasyon kaynağıdır. Eğer kişi kendi işini kurma motivasyonuna sahip ise girişimsel süreç başlayabilir (Sanlı ve Şahsüvar 1999: 4).

1.1.1.6.2. Profesyonel Yönetim İle Girişimci Yönetimi Arasındaki Farklar

Profesyonel yönetim ve girişimci yönetim tarzları; kararın planlanıp planlanmaması, planlamanın ve organizasyon yapısının formel veya informal oluşu, kontrol durumunun sistematik olup olmaması, yönetim geliştirme teknikleri, bütçeleme, yaratıcılık, liderlik tarzı, kültür, sistemler ve yönetim tarzı açılarından farklılıklar gösterirler. Bunlara tablo 1 de değinilmiştir. Girişimci aynı zamanda bir yöneticidir. Ama her yöneticinin girişimci olduğunu söylemek yanlış olur. Girişimci yönetim tarzını değişime odaklanmak; fırsatlara odaklanmak ve tüm organizasyona yönelik yönetim olarak üç özelliğe özetlemek mümkündür. Girişimci değişimin yöneticisidir. Girişimci insanları, kaynakları ve fikirleri, yeni bir organizasyon kurmak ve dünyayı yenisiyle değiştirmek için bir araya getiren kişidir.

Tablo 1. Profesyonel Yönetim İle Girişimci Yönetimi Arasındaki Farklar
(İmrek 2004: 351-352)

Girişimci Yönetimi	Profesyonel Yönetim
KAR: Kar, bir yan ürün olarak görülür. Yeter ki ciro artsın, kar kendiliğinden oluşur.	Kar, planlanan, hedeflenen, gözlenen, ölçülen bir unsurdur.
PLANLAMA: İnfornel, zaman zaman planlama	Formel ve sistematik planlama, planlama bir yaşam biçimi haline gelmiştir.
ORGANİZASYON: İnfornel, belirgin olmayan, görev ve yetkilerin kesin ayrımı yapılmayan yapılar.	Formel, belirgin yapılar
KONTROL: Kısmi, duruma göre veya rastgele bire-bir kontrol.	Formel, sistematik, planlanmış standartları başarı dereceleri, teşvik ve cezaları belirlenmiş kontrol mekanizmaları
YÖNETİM GELİŞTİRME: Yüz-yüze, bire-bir, iş başı eğitimi, yetersiz adette yönetici.	Formel, sistematik, planlanmış ihtiyacı ve kaynakları belirlenmiş geliştirme, yönetici havuzu oluşturma.
BÜTÇELEME: Bütçeler yok, olanlarda da sapmaların takibi yok.	Çeşitli, birbirleriyle entegre bütçeler ve standartlar var. Faaliyetler sapmaların analizlerine göre yönlendiriliyor.
YARATICILIK: Büyük şeyler bulmak, büyük riskler alarak büyük balıklar tutmak	Riskleri hesaplamak parça parça almak
LİDERLİK: Baştaki girişimciye bağlı olarak geleneksel karakterden liberal karaktere kadar değişen bir yönetim tarzı	Yönlendirici ve katılımcı yönetim tarzı
KÜLTÜR: Belirgin olmayan ve tarif edilmemiş 'aile' tarzı kültür	Tanımlanan, tarif edilmiş kültür
SİSTEMLER: Yazılı olmayan, süreklilik arz etmeyen, kişilerin kendilerine göre kurup, değiştirdikleri sistemler. Çoğu kez belirgin sistemler yok	Yazılı, profesyonelce geliştirilmiş, organizasyonun gerçeklerine göre sürekli olarak güncelleştirilen ve modernleştirilen sistemler
YÖNETİM TARZI : Koşuşturmaktan düşünmeye zaman yok	Yönetici koşuşturmuyor. Düşünmeye, planlamaya zaman ayırıyor.

Fransızca *entreprenre* kavramından türetilen kavramlardan biri de *entrepreneurial process* yani “girişimsel süreç” tir. Girişimsel süreç kavramı girişimcinin “ne ile meşgul olduğunu” ifade eder (Arıkan 2002: 27).

1.1.2. GİRİŞİMSEL SÜREÇ AŞAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Girişim faktörlerin bir araya getirilmesine ilişkin girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanabilir; Bunlar “fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi”, “iş planının geliştirilmesi”, “gereksinim duyulan kaynaklar” ve “işletmenin yönetilmesi” dir (Berber 2000: 24).

Tablo 2. Girişimsel Süreç Aşamaları (Hisrich ve Peters 1992: 31)

Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi	İş Planının Geliştirilmesi	Gereksinim Duyulan Kaynaklar	İşletmenin Yönetilmesi
<ul style="list-style-type: none"> • Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü • Fırsatın gerçek ve algılanan değeri • Fırsatın getirdiği risk ve avantajlar • Fırsata karşı kişisel yetenekler ve amaçlar • Rekabet durumu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pazarın özellikleri ve büyüklüğü • Pazarlama planı • Üretim gereksinimleri • Finansal planlama ve gereksinimler • Organizasyon biçimi • Pazara giriş stratejisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimcinin mevcut kaynakları • Kaynak boşlukları ve kullanım için hazır olanlar • Gerekli kaynaklara ulaşım 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim tarzı ve yapısı • Başarının kilit unsurları • Mevcut ve potansiyel sorunların tanımlanması • Kontrol sistemlerinin yerleştirilmesi

Girişim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan organizasyonların yaşaması ve büyümesi için başlıca gereksinimi, girişimcinin stratejik yetenekleri ve özellikleri karşılayacaktır (Kuratko ve Hodgetts 1998: 492). Dolayısı ile, girişimcinin fırsatları görüp değerlendirmek için kurmuş olduğu organizasyonun, yaşamı, organizasyonun başına geçecek olan girişimcinin yönetsel niteliklerine bağlıdır. Organizasyonun gelişim evreleri (yeni organizasyon geliştirme, başlangıç faaliyetleri, büyüme, iş dengeleme, yenilik/gerileme) boyunca girişimcinin kullanması gereken yönetsel özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kuratko ve Hodgetts 1998).

1.1.2.1. Yeni Organizasyon Geliştirme Evresi

Bu evrede, yakalanan fırsatın değerlendirilmesi ve bu doğrultuda oluşturulacak organizasyonun formüle edilmesi faaliyetleri gerçekleştirilir. Girişimsel süreç sürecinin kuruluşunu oluşturan bu evrede yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. Oluşturulacak organizasyonun genel felsefesi, misyonu ve yürütme faaliyetleri bu evrede belirlenecektir.

1.1.2.2. Başlangıç Faaliyetleri Evresi

Başlangıç faaliyetleri evresi, finansal fonksiyonlar ve pazarlama fonksiyonları dâhilinde iş planlama, kaynak arama ve girişimsel ekibin oluşturulması faaliyetlerini içermektedir. Bu evrede, kaynakların en etkin biçimde nasıl kullanılacağını iyi hesaplanması ve girişimsel stratejiyi destekleyen maksimum düzeydeki çabaların gösterilmesi gerekmektedir.

1.1.2.3. Büyüme Evresi

Büyüme evresi genellikle, girişimsel stratejide belli başlı değişimleri gerektirmektedir. Büyüme evresinde girişimcinin, yönetsel faaliyetlerinde son derece dikkatli ve artık daha profesyonel davranması gerekir çünkü büyüyen bir işi yönetmek, artık çok daha farklı yetenekleri de beraberinde gerektirmektedir.

Bunun yanısıra, daha profesyonel düşünce tarzı ile hareket etme, yeniden yapılanma, daha geniş perspektiften stratejiler geliştirme gibi gereksinimler ortaya çıkar. Dolayısı ile girişimci açısından durum, artık başlangıçtakinden farklıdır (Terpstra ve Olson 1993: 5-20).

1.1.2.4. İş Dengeleme Evresi

Dengeleme, hem girişimcinin çabaları, hem de pazarın koşulları ile gerçekleştirilebilecek bir evredir. Pazarda rekabet ortamı rayına oturmuş, kurulan işletmenin benzeri işletmeler çevrede çoğalmıştır. Bu evrede girişimci artık uzun vadeleri de hesaba katmak durumundadır. İşleri dengede tutabilme başarısı, işletmenin geleceğini yönlendirecektir.

1.1.2.5. Gerileme Evresi

İşletme yenilik yapma başarısını gösteremediği takdirde, gerileme dönemine geçecek ve rakipleri arasında yok olacaktır. Finansal açıdan başarılı işletmeler bu evrede genellikle diğer yenilikçi işletmeleri kazanmaya, dolayısı ile kendi büyümelerini garanti altına almaya çalışırlar. Diğer yandan işletmede, araştırma geliştirme faaliyetleri büyük hız kazanır.

Başlangıç döneminde girişimsel organizasyonlar, çoğunlukla basit yapıya sahiptirler ve bu basit yapının başında, organizasyonun çeşitli farklı faaliyetlerini yürüten girişimci bulunmaktadır. İşler arttıkça organizasyon büyüme eğilimi gösterir ve görev tanımları daha belirgin şekilde yapılmış yeni elemanlara gereksinim duyulur. Bir girişimcinin, girişimsel organizasyonunu oluştururken dikkate alması gereken yönetsel faktörler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Hisrich ve Peters 1992: 187):

1. Organizasyon yapısı: Organizasyonun çalışanları, görevleri, ilişkiler, iletişim biçimleri belirlenmelidir.

2. Planlama ve ölçme: Girişim fikrinin altında yatan amaçlar ve hedefler ortaya konmalı ve bu amaç ve hedeflere ulaşımdaki başarıyı ölçecek unsurlar belirlenmelidir.

3. Ödüller: Organizasyon faaliyetlerine başladığı andan itibaren çalışanlar, gösterdikleri çabalar karşılığında bir takım beklentilere gireceklerdir. Bu gibi beklentileri karşılayarak, onları motive etme ve bunu sağlamak için kaynak bulma görevi, yönetici durumundaki girişimcidedir.

4. Seçim kriteri: Girişimci, organizasyon içindeki pozisyonlara eleman yerleştirmek için bir takım kriterler belirlemeli, ilgili faaliyeti hangi nitelikteki personelin yürüteceğini tespit etmelidir.

5. Eğitim: İş sırasında ve dışında, personelin faaliyetler ile ilgili eğitimi sağlanmalı, özellikle, faaliyet konusunun aynı zamanda bir yenilik olmasından dolayı, bu eğitimin nasıl verileceği girişimci tarafından belirlenmelidir.

1.2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Lider, diğerlerini etkileyen ve yönetsel otoritesi olan kişidir. Liderlik, liderlerin ne yaptığı ile ilgilidir. Daha spesifik olarak, amaçları başarmak için bir grubu etkileme sürecidir (Robbins ve Coulter 2005: 488).

Lyndall Urwick (Koçer 1992: 196-197) Liderlik için şunları, söylemiştir: "Eğer bir organizasyonda oradaki insanları görevlendirebilecek mevkide bir veya birkaç kişi yoksa, o zaman organizasyonun var olduğunu anlamak imkansız olur." İşletmedeki lider, orada çalışan elemanların işlerini koordine edecek ise, bu durumda bir takım yetkiye de sahip olması gerekir. Çünkü gerekli kararların alınması ve böylece organizasyonu amaçlarına ulaştırmak üzere bazı hareketlere geçilmesi lazımdır. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir.

Verdiği kararları yürütmek amacıyla, ya doğrudan doğruya bunun uygulaması için emir verecek veya kendine ait yetkinin bir kısmını, nezaret hiyerarşisinin daha alt kademelerindeki liderlere devredecektir," diyerek Liderin organizasyondaki pozisyonunu ifade etmiştir (Koçer 1992: 196-197). Eğer lider yapıldıysanız sizin şahsınızda hem kısa vadeli hem de uzun vadeli sonuçların birbiriyle çelişen taleplerini dengeleyebilecek içgörüye, deneyime ve titizliği sahip birisini görmüşlerdir. Günlük dengelemeyi yapabilmek liderliktir. Eğer liderlik basit kurallar listesinden ibaret bir şey olsaydı, hayat çok kolaylaşır, oysa çelişki bu işin doğasında vardır. Liderlik, bunların hepsini yapmanıza rağmen, gene de asla mükemmel olamayacağınız bir görevde daha iyi olabilmek için yepyeni bir şans yakalamaktır (Kardam 2006: 76).

Liderlik, toplumsal olayları denetleme süreciyle uğraşan bir grupta, bir ya da birden çok bireye ayrılmış bir alandır. Öteki insanların gücü bu bireylerde toplanır. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından ve isteklerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne kaydırır (Ergun 1981:7-8). Liderlik en çok araştırılan ancak en az anlaşılan organizasyonel davranış konseptlerinden biridir. Liderlik bir beceridir ve öğrenilebilir (Gates 2006: 1). Liderlik: "Bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu bir biçimde ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç" olarak açıklanabilir.

Lider, insanlara değer veren, onları dinleyen, onların sorun ve beklentileriyle ilgilenen, aynı zamanda sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede olduğunu gösteren kişidir. Bir iletişim ustası olan liderin, insanlarla ilişkilerinde kullandığı ana yöntem "empati" yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisidir.

Lider, etkileyici bir vizyon sahibidir. Vizyonu, gelecekte elde edilmesi imkansız olmayan, buna karşılık kolaylıkla da elde edilemeyen ortak ve cazip bir hedeften oluşur. Vizyon, kararlara yön gösterebilecek kadar hedefe odaklı, diğer yandan inisiyatif kullanmayı teşvik edecek kadar esnek olmalıdır. Lider detaylarla fazla zaman harcamaz. Resmin tamamını görür. Lider için değişim, yaşamın ta kendisidir (www.girisimcilik.org). Vizyonun paylaşılması ona varlık kazandırır. Ortak vizyon ne kadar çok kişi tarafından paylaşılsa zihni gerçeklik anlamında o kadar canlı kalır (Özden 2000: 57).

Liderliğin başlıca becerileri: kılavuzluk etmek, yöneltmek, önyak olmak, başı çekmek, etkilemek, kumanda etmek, ilk olmak, önde gitmek, yol açmak, yol göstermek, hakim olmak ve ilerleme sağlamaktır (Cox ve Hoover 2003: 6-7). Lider; toplum bilimi okuyan, psikoloji bilen, bilgelik seviyesinde olan kişidir. Farklı özelliklere sahiptir. Gerekğinde müşfik, müsrif değildir. Yönetmekten çok yönlendirendir. Takım ruhuna sahiptir. Stratejik yaklaşımlar sergiler ama usulsüzlük yapmaz. Değer verip, onore edendir. Unutmuyandır, “bir gördüğü yüzü, bir duyduğu ismi kolay kolay unutmaz”. Mütevazı, ortak eden, şevk verici ve mutlu edendir. Özgüven sahibidir, davranışlarıyla herkese örnek olandır. Arkasında onu izleyecek insan yetiştirir. Marka yaratandır (Gates 2006: 114-115).

Deming’e (1994: 193) göre “Bir lider, insanların içinde çalıştığı sistemi geliştirmek için çabalar”. Ekibinin çalışması firma amaçlarını destekler nitelikte olmalıdır. Lider, üretimdeki aşamaların tümünde en uygun şekilde sokmaya yönelik işbirliği için çalışmalıdır. Liderin görevi herkeste işe ilgi, meydan okuma ve eğlence yaratmaktır. Çalışanların yeteneklerini, becerilerini, öğretimlerini geliştirmeye ve en iyi seviyeye getirmelerine yardımcı olmalıdır. Amacı iyileştirme ve yenilik yapmaktır. Bir lider, talimat verir. Ancak bu sadece ne yapacağını değil nasıl yapacağını da öğretmek demektir. Önemli olan bütün sistemi kavrayabilmektir. Lider, yalnızca kendi düşüncülerinin uygulanmasını değil ekibini de düşünmeye sevk ederse daha iyi sonuçlar alacaktır.

Liderlik etmek ve kaliteyi iyileştirmek liderin görevidir. Lider, günlük problemlerle ilgilenmekten memnun olmayabilir ama sorun her neyse üzerine gidilmelidir. Lider dikkatli olmazsa çalışanlar, problemlere karşı kayıtsız kalarak onlarla yaşamayı öğrenirler (Deming 1994: 193-196). Başarısızlık liderlerin hızı olarak görülür. Tıpkı “krizler iyi yönetildiğinde fırsattır” sözü gibi. “Hayat devam ediyor” ilkesi tüm iş ve sosyal liderlerin inandığı ilkedir (Gates 2006: 20).

Lider, bütün bölümlerin ve insanların birlikte uyum içinde ortak bir amaç için çalışmalarını sağlamalıdır. Ekipteki herkes birlikte çalışmalı ve ekiptekiler firmanın amaçlarını gerçekleştirmek için kurumun geri kalanıyla da uyumlu bir şekilde çalışmalıdırlar. Bunu sağlamak liderin görevidir (Deming 1994: 196-197).

1.2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Genel olarak liderlik ifadelerinin amaçların gerçekleştirilmesi, çok yönlü etkileşimlerin varlığı, lidere yöneltilen bazı özellikler gibi bazı ortak noktalar içerdiği söylenebilir. Ayrıca liderliği ifade etmenin güçlüğü kabul edilerek, tanımların farklı ve ortak noktalarından hareketle şu sonuçlara ulaşılabilir.

1. Liderlik formal konuma bağlı değildir. Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte birçok gücün bir araya gelmesi ve bu durumdan ortaya çıkan; zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllüğe dönüştüren bir etki söz konusudur. Bu sebepten dolayı liderlik formal konumlara bağlı değildir.

2. Liderlik, politiktir. Liderlik ve politika kavramları birbirleriyle benzer özellikler göstermektedir. Çünkü yetki, güç, kontrol, paylaşım ve politika örgütlerin ve grupların yaşamlarının önemli noktalarıdır.

3. Liderlik, kültürelidir. Liderliği anlamlı hale getiren kültürel çevredir. Kültürel çevreye yeni anlamlar katan da liderdir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin psikolojik ve sosyolojik koşullarına etki ettiği söylenebilir. Çünkü bu kavramlar toplumda, örgütte ve grupta bir kişinin lider olarak kabul edilmesini sağlayan algıların ve yargıların temel kaynağıdır.

4. Liderlik bazı tinsel özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir. Liderlerin bir takım kişilik özellikleriyle kişilerin lider olarak benimsenmeleri arasında tutarlı ve yoğun bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bunlardan yola çıkarak liderlik; kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, iyi görünüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme gibi tinsel özelliklerin ön plana çıktığı bir durum olarak ifade edilebilir (Erçetin 2000: 11–21).

1.2.1.1. Liderlikle İlgili Tartışmalar

Doğuştan lider yakıştırmalarına rağmen hiç kimse lider olarak dünyaya gelmez. Doğumu yaptıran doktor veya ebe, “Gözünüz aydın! Nur topu gibi bir lideriniz oldu!” demez. Hiçbir gazetede “Dün hastanede üç kilo dört yüz gram ağırlığında bir lider dünyaya geldi” diye bir habere rastlanmamıştır. Liderlik becerileri ancak deneyimlerle kazanılır (Cox ve Hoover 2003: 11-12).

İnsanlar, yaşamlarında ve kariyerlerinde etkili olmalarını sağlayan yeteneklerini ve yeterliliklerini yavaş yavaş öğrenerek, sonradan lider olmaktadır. Her lider bu yeterlilikleri herhangi bir noktada öğrenebilir.

Liderlikte ustalaşmak, daha iyi golf oynamak ya da gitar çalmayı öğrenmek gibi, diğerlerine benzer bir beceridir. İradesi ve hevesi olan herkes, atması gereken adımları anlar anlamaz, daha iyi önderlik edebilir. Bu genel ilerleme trendi, tüm liderlerin duygusal zeka yeterliklerini gerektiği anda doğallıkla gerektiği düzeylere çıkarabilecekleri anlamına gelmez. Bu nedenle de, bir liderin güçlü ve zayıf yanlarının iyi teşhisi çok önemlidir (Goleman, Boyatzis ve McKee 2005: 111).

1.2.1.2. Liderliğin Tarihçesi

Tarih, geriye şöyle bir bakıldığında çoğu askeri, siyasal, dini ve sosyal liderin öyküsüyle doludur. Başarılı ve akıllı liderlerin kahramanlıkları, çoğu hikaye ve mitlerin özünü oluşturur. Liderliğin doğasında yatan bu büyü belki de herkesin yaşamına dokunmasının yanı sıra son derece gizemli bir süreç olmasında yatmaktadır (Mazlumoglu 1995: 3).

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Ancak liderin ortaya çıkışı, çeşitli dönemlerde farklı nedenlere bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Demokratik geleneğin yaygınlaşmasıyla katılımcı liderlik rolleri gelişirken, teknoloji ilerlemeler, etkinlik ve verimlilik amacıyla koordinasyon sağlamaya yönelik liderliği bir ihtiyaç olarak ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle, sosyal bir canlı olan insan gruplarının hayat tarzları ile liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuş ve değişik liderlik modellerini ortaya çıkarmıştır (Güney 1987: 15).

Bireylerin ideal işveren olabilmeleri için çok sayıda yeteneğe sahip olmaları gereklidir. Bu nedenle toplum içerisinde bu yetenekleri bir arada barındıran birey sayısı da azdır. İşveren, işletmesinin riskini üstlenerek, sermaye ve işgücünü bir araya getirir. Genel faaliyet planını gerçekleştirir ve detayları yönetir (Marshall 1964: 248). Lider ve yönetici farklı kavramlardır. Lider ve yöneticiyi ayıran “ne “ile “nasıl” sorularıdır. İstikamet verebilmek için nasıl’dan çok ne’yi cevaplandırmak gerekiyor.

Pierre Casse'ye göre, nasıl'dan ne'ye geçmek bir beceri işidir ve bütün beceriler öğrenilebilir. Liderin ilk adımı, beraber çalıştığı insanlar için bir istikamet tayin etmektir.

İnsanların çoğu, tayin edilmiş istikametlerde nasıl yürüyeceklerini bilirler. Bu bir sosyal kültür meselesidir aynı zamanda. Ancak yürünecek yolun tesbiti basit yöneticiliğin sınırlarını aşar. Yürünecek yol, tek kelimeyle söylersek, vizyon gerektirir. Her vizyon çok veciz bir cümleyle dile getirilmeli ve bir stratejiyle desteklenmelidir. Vizyon benimsetildikten, stratejik plan ortaya konulduktan sonra, yapılacak iş, insanların yeteneklerini harekete geçirmektir. Görev tanımı yapıp, insanları o göreve koşmak yöneticiliktir; lider, görevleri insanların kabiliyetlerine göre yeniden tasarlar (Gates 2006: 1).

1.2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi

Liderlik onursal bir unvandır. O unvanı size, önderliğini yaptığımız kişiler, onların birer insan olarak yetişmelerine ve gelişmelerine yardımcı olduğunuz zaman, sizin iyi koçluğunuz sayesinde yaşamın zorluklarını göğüslemeye daha hazır oldukları zaman verirler. Bu da onların saygılarını kazandığımız zaman gerçekleşir. Hiç kimse kendini lider olarak tayin edemeyeceği gibi üst yönetim de böyle bir atama yapamaz. Lider, diğer takım üyeleri ile başarılı ilişkiler sonucunda bu unvanı hak etmiş kişidir (Cox ve Hoover 2003: 7).

Yöneticiler, başkalarına önderlik etmek üzere görevlendirilmiş ama belki de bunun için gerekli beceri ve motivasyondan yoksun kişilerdir. Gerçek anlamda liderlik yapmadan da insanları süreçleri etkili bir şekilde yönetmek mümkündür. İnsanlara bir şeyler yaptırabilmek bir dizi beceriyi gerektirir ve bu beceriler öğrenilebilir. Bazı yöneticiler bu konuda diğerlerinden daha başarılıdır.

Ancak, insanları motive etmek, onları potansiyellerinin doruğuna çıkaracak rehberliği ve olanakları sağlamak, çok daha kapsamlı, ince ve gelişmiş başka beceriler dizisi ile azim gerektirir (Cox ve Hoover 2003: 8). Her yöneticinin taşıması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bunlar:

1. Güvenilir olmak: Yöneticiye işletme içinden ve dışından olan güvenin tam olması gerekir.
2. Saygın olmak: Yönetici tutum ve davranışlarıyla herkes tarafından saygı duyulan bir kişiliğe sahip olmalıdır.
3. Sevimli olmak: Yöneticinin güler yüzlü, sevimli ve sempatik olması gerekir. Asık suratlı, somurtkan, asabi kendisiyle barışık olmayan kişiler yönetici olamazlar. Yöneticinin işi insanlarla yakından ilgili olduğu için yönetici insanları sevmek durumundadır.
4. Adil olmak: Yöneticinin bütün personeline adaletli davranması gerekir, ödül ve ceza verirken kişiler arasında ayırım yapmamalıdır.
5. Şeffaf olmak: Yöneticinin insan ilişkilerinde net, açık ve anlaşılır tavırlı olması gerekir. Yöneticinin hangi durumlarda nasıl davranacağının personel tarafından bilinmesi yönetim personel ilişkilerinin sağlıklı ve düzenli olmasını sağlayacaktır.
6. Yeterli bilgiye sahip olmak: Yönetici başarılı bir yöneticide bulunması gerekli bilgilere sahip olmalıdır. Yönetici yönetim biliminde meydana gelen değişiklikleri günü gününe izleyerek kendisini bilgi yönüyle sürekli yenilemelidir.
7. Sağduyu sahibi olmak: Yönetici kararlarında rasyonel, açık, dürüst, tarafsız davranabilecek sağduyuya sahip olmalıdır. Sağduyu yöneticinin tam olarak bilmediği ve ne yönde gelişeceğini tahmin edemediği durum ve ortamlarda en iyi kararın verilmesini sağlar (Tekin 1999: 30-35).

Liderlik genel ve özel sebepler hakkında bilgi gerektirir. Bir lider geçmişin, geleceğin habercisi olmak zorunda olmadığını bilmelidir. Geçmişte ne olduğunu anlatan belgelerle, tahminlere yardımcı olabilecek bir teoriyi ayırt etmek zorundadır.

Yöneticilerin çoğu, ekiplerini inceledikleri zaman, her işçinin performansını kontrol ederler, yargırlar ve sıralamaya koyarlar. Ama bir lider, grubunu gözlemlediği zaman, kendi performansını yargılar. Kendine göre neyi vurgulaması gerektiğine, gelişmeyi kuvvetlendirmek için ne yapması gerektiğine karar vermektedir. Bir lider, yönetiminde çalışan işçilerin beceri ve yeteneklerini tanır, ama onun gözünde herkes eşittir, yargılamaz. Eşitlik, işçilerin performanslarına veya değerlerine göre sıralanmamasıdır. Birisi sistem dışı çalıştığı zaman, lider bunu ayırt edebilmelidir (Deming 1994: 192-193).

Yönetici, idare eden ve içeriğinde kontrol etme kavramı olan bir kelimedir. Yöneticilik miras yolu ile kazanılabilecek bir olgu değil; ancak eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir. İyi yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gereklidir. Bütün bunlar alt kademe, orta kademe ve üst kademe yönetimi için geçerlidir. “Lider” kelimesi yol gösteren, öncü anlamına gelir. Lider her şeyden önce, çok iyi bir yöneticidir. Yöneticiler insanları yönetir, hayatlarında duygusallığa pek yer yoktur. Ancak liderler insanları peşlerinden sürüklerler; takip edenler onları severek ve isteyerek takip ederler. Lidere inanırlar. Lider, çalışanlarının yapmasını istediği işlerde öncülük eder, en önde kendisi vardır. Fedakarlık, alçakgönüllülük, liderliğin temelinde yatan özelliklerdir. Liderler beklenmeyen durumlarda biraz da sağduyularıyla hareket ederler, olayları hissederler.

Geçmişten ders almayan, başkalarının tecrübelerinden faydalanmayan, kendine çok güvenen, ekiplerini zorlayan ama kendileri fedakarlıkta bulunmayanlar, konuşma ve ikna yetenekleri ne kadar iyi olursa olsun lider değildir. Gelişmeyi etkileyen başka etkenler de vardır. Liderler çoğu zaman nevrozlarla uğraşan sanatçılara ve diğer yetenekli insanlara benzerler; kısa vadede bile çalışma güçleri önemli farklılıklar gösterir. Yönetici kişilikler genellikle yaygın ilişkiler kurarlar. Liderler ise birebir ilişkiler kurar ve bozarlar.

Büyük yeteneklere sahip kişilerin çoğu zaman ilgisiz öğrenciler olduğu yaygın bir gözlemdir (İmrek 2004: 26). Lider doğru kararlar alan bir kişidir. Yönetici ise düzenli olarak doğru karar veren bir kişidir. Lider daima geleceği, hedefleri ve stratejiyi düşünür. Yönetici ise sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir. Yönetici kontrollü bir yönetim ortaya koyar. Lider yenilikçi bir yönetimden yanadır. Warren Bennis'e göre geleceğin liderleri güçlü vizyon sahibi olmalıdırlar. İş dünyasını iyi tanımalı, motivasyon yeteneğine sahip olmalıdırlar. Geleceğin liderleri yaratıcı olmalı disiplini göz ardı etmemelidirler. Karar verme yeteneğine sahip olmalıdırlar doğru ve hızlı karar alabilmelidirler (İmrek 2004: 4).

1.2.1.4. Liderlik Özellikleri

Liderler yönetimi ele almalı, büyük hayaller kurmalı ve bunları gerçeğe dönüştürebilmelidirler. Taraftarlarının gönüllü bağlılığını sağlar, onlara enerji verir ve organizasyonları daha büyük bir potansiyel ile geliştirmeleri, mükemmellik ve pazar üstünlüğü için yeni bağımsız varlıklara dönüştürür.

Yakın zamanda “Amerikan Yönetim Birliği” tarafından yapılan araştırmada çoğunluğun benimsediği liderlik özellikleri; Dürüst, doğruyu söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı, rekabetçi, yetenekli, üretken, teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak ifade edilmiştir. AT&T şirketi tarafından yapılan benzer bir araştırmada da ilk 5 sırayı alan liderlik özelliklerinin; dürüstlük, rekabetçi olma, teşvik edici olma, cesaretli olma, geleceği görme, olduğu tespit edilmiştir (Zel 2001: 95-99).

Liderler ilerledikleri yolda yaptıklarından asla hoşnut olmazlar. Liderlik etmek, tanım olarak; önde olmak, yeni temeller atmak, yeni dünyalar fethetmek, statükodan uzaklaşmaktır. Başarının daha yüksek seviyeleri için kararlı bir şekilde çabalarlar.

İyi bir lider olmadan önce, iyi bir taraftar olmayı öğrenmelisin. En iyi liderler uzun süre çiraklık yapmış olan liderlerdir. Lider olarak işin sana verilmesindeki tek amaç işi daha çabuk ve daha iyi yapmandır. Bir organizasyonun gücü, başındaki liderlerinin dayanıklılığının direk sonucudur. Rekabetten çekilmekten ziyade itilmede hatta çok büyük fırsatlarla yüzleşmede insanları strese sokan nedir, liderlerinin fikir ve davranışlarıdır. İnsanlar liderlerinin kendilerini koruduğu, fark ettiğini ve başarılarını ödüllendirdiğini bildiklerinde, tereddütsüz zor görevlere girerler. Liderin yolunu devam ettirmesinde gerekli olan vizyonu geliştirmesinde yalnız iç bilgiye güvenmek yeterli değildir. Liderler dış bilgiyi organizasyona getirmedeki anahtarlardır.

Diğer yöneticilerle çalışırlar, ticari gösteri ve toplantılara katılırlar, endüstriyle ilgisi olan müşterilerle, tedarikçilerle ve insanlarla tanışır ve konuşurlar. Diğer endüstrilerde ne yenilikler olduğunu kendilerinin nasıl olması gerektiğini ve onlardan neler öğrenebileceklerini anlamaya çalışırlar. Büyük liderler devamlı planlıdır. Eğer bir lider uzaktayken zorluklara hazırlıklı değilse karşı karşıya kaldığında da zorluklardan kaçamaz (www.ideabridge.com).

İyi liderlik, takım üyelerini halen yaptıkları işlerde daha yüksek hedefleri tutturmaları için motive eden onların yenilikçi ve değişim içeren eylemlerini destekleyen, dikkatle ve stratejik olarak iyi düşünülp uygulamaya konulmuş, gelişme üreten teknikleri kapsar. İyi liderlik, takım hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kişisel ve profesyonel potansiyelin gelişmesini sağlar. İyi liderliğin olduğu ortamda moral yükselir, eleman devri azalır. Liderlerin vizyonu çalışanların amaçlarını ve tutkularını kapsadığı takdirde elde edilen başarı herkes için mutluluk kaynağı olur. Ve herkesi mutlu eden başarı her zaman tekrarlanmaya adaydır (Cox ve Hoover 2003: 19-20). İyi bir lider bazı nitelikler taşımalıdır.

1.2.1.5. Liderlik Nitelikleri

Her iyi liderde bulunması gereken nitelikler öncelikle; dürüstlük, yüksek enerji, iş önceliklerini ayırt etmede ustalık, cesaret, çalışkanlık, yenilikçilik ve yaratıcılık, hedefe yönelik olma, içten gelen heves, mantıklılık, başkalarının yetişmesine ve başarmasına yardım isteğidir (Cox ve Hoover 2003: 34). Liderler yaşamdaki gerçek ödüllerin, tamamen, kendilerinde ve diğer insanların yaşamlarında kaydedebildikleri ilerlemenin ölçüsüne ve değerine dayandığını bilirler (Altılar 2004: 401).

Yukarıda sayılan ve her liderde bulunması beklenen niteliklerin yanı sıra liderliğin üç gerekli ana niteliği daha vardır: bunlar; İnsanlık, görme niteliği ve cesarettir. Erdemleri uygulamak öğretmenin etkisini geliştirir, hem yüksek hem alçak konumdakileri uzaklaştırır ve ara konumdakileri sevindirir.

Net olan insanlar uygun davranır ve görevlerini adilce yapar, neyin güvenli neyin tehlikeli olduğunu bilir, akıllı ya da aptal olup olmadıklarını görmek üzere insanları inceler ve doğru ile yanlış birbirinden ayırır. Cesur olanlar sonuca varmak için görür, kuşkuya kapılmadan yerlerine yerleştirir. Yanlış ya da hatalı olanlardan kaçır. Netlik olmadan, insanlık bir tarlaya sahip olmaya fakat ekememeye benzer. Cesaretsiz netlik, sürgün vermiş bitkilere sahip olmaya, fakat yabancı otları temizlememeye benzer. İnsanlık olmadan cesaret, biçmeyi bilmeye, fakat ekmeyi bilmemeye benzer. Bu üç netlik var olduğunda, topluluk gelişir. Bu özelliklerden biri olmadığı zaman, topluluk yozlaşır. İki tanesi yoksa, topluluk tehlikededir. Üçü de olmadığı zaman, liderliğin yolu yanlıştır (İmrek 2004: 27).

Bu üç nitelik dışında bir grup başarılı üst yönetici tarafından üst düzey yönetim açısından en önemli görülen liderlik nitelikleri sıralanmıştır. İyi bir lider; hızlı ve doğru kararlar verebilme yeteneğine sahip olmalı, tutarlı olmalı, şevk hırs ve hayal gücüne sahip olmalı, sıkı çalışma arzusu içinde olmalıdır.

İyi analiz yapabilmeli, başkalarını anlayabilmeli ve fırsatları teşhis edebilmelidir. Beklenmedik tatsız durumlara göğüs gerebilmeli, değişimlere hızla uyum sağlayabilmelidir. Riske gönüllü olarak katlanabilmeli, girişimcilik özelliğine sahip olmalıdır. Açık ve anlaşılır konuşabilme kapasitesi olmalı kolay iletişim kurabilmelidir (İmrek 2004: 270). Ayrıca pratik zekâyâ sahip olmalı, sayısal alana yatkın ve soyut düşünebilme yeteneği olmalıdır (İmrek 2004: 270).

Covey'in "The Seven Habits of Effective People" adlı kitabının özünü başarılı kişilerin temel özellikleri oluşturmaktadır. Başarılı kişiler olayların kendilerini kontrol etmesine, davranışlarının bunlara tepki olarak oluşmasına izin vermezler. Edilgen değil etkendirler. Bir işe başladıklarında nasıl sonuçlanacağı zihinlerinde şekillendirirler. İşleri, olayların akışına bırakmazlar. Yaratıcılıklarını, bilgi ve yaşam deneyimlerini amaçları doğrultusunda kullanırlar. Bir projeye başladığında önceliklerin belirlenmesi, doğru zaman planlanması başarı olasılığını artırır. Etkili kişiler zamanı yönetirler, zamanın rasgele onları yönetmesine izin vermezler. Sadece kendilerinin değil karşısındakinin de kazanacağı çözümler ararlar. Önce anlamayı sonra anlaşılmayı hedeflerler. Etkili kişiler beraber oldukları kişilerin enerjilerini ortak amaçlarda birleştirirler ve başladıkları işi yaparken daima daha iyi nasıl yapabileceklerini düşünürler (İmrek, 2004: 272).

Dünyanın en zengin adamı Bill Gates, sevdiği bir işi seçmiş olması, tüm enerjisini işine ve ailesine harcaması, stratejik kararlar alabilmesi, personeliyle organik bağlar geliştirmesi, iş ciddiyetine ve samimiyetine önem vermesi, işlerini boş bırakmayıp bizzat takip etmesi, kararlı ve sabırlı olması, iş piyasasında dürüst davranması ancak stratejik hatalar da yapmaması, ileriye dönük hedefler koyması, geçmişini gelecekte ayırmayıp, geçmişini geleceğin tarlası olarak görmesi, kendisini doğuştan lider kabul etmeyip sahip olduğu herşeyi çalışarak sahip olduğunu ifade etmesi, bilgiye önem vermesi, şirketlerini dijital çağa ayak uyduracak hale getirmesi, becerilerini aktarma fedakarlığı içerisinde bulunması ile başarıya erişmiştir (Gates 2006: 27).

Liderlik, insanları, hayal ettikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır. Liderlik kavramında vurgulanan tek gerçek, liderin takipçileri tarafından sağlanan tatmin ve doyuma ulaşma duygusudur (İmrek 2004: 23-24).

1.2.1.6. Liderlik ve Sorumluluk

Etkili liderler için gerekli bireysel niteliklerin en önde geleni sorumluluktur. Lider, her şeyden önce, işin yapılmasından sorumludur. Bir işin yapılmasında kaç kişi görev almış olursa olsun, o işin nihai sorumluluğu lidere aittir. Henüz küçük şeylerden sorumlu yeni bir lider ya da organizasyonun üst kademelerinde ve kendisine birçok lider bağlı bir lider olması fark etmez. Liderliğiniz, önemli ölçüde, aldığınız sorumluluğun büyüklüğü ile belirlenecektir.

Liderlik başlı başına bir meydan okumadır ve hiçbirimiz bu meydan okumayı kabul etmeden gerçek bir lider olamayız. Liderlik rolünü üstlenmek, liderin tam ve nihai sorumluluğu da üstlendiği anlamına gelen kişisel bir tercihtir. Liderler kişisel olarak sorumludur. Sorumluluğu dağıtan veya fırsat buldukça başkalarının üzerine yıkmaya çalışan kişiler gerçek lider değildir. Tam sorumluluk almanın iyi bir yönü, son sözü söyleme fırsatının, herhangi bir karışıklığa yer bırakmayacak şekilde, elde edilmesidir. Eylemlerinizi kişisel olarak sorumlu olduğunuzu bildiğiniz ve bunu kabul ettiğiniz takdirde, etkili bir lider olmaya hazırsınız demektir. Lider olarak etkinliğiniz bir insan olarak etkinliğinizle doğru orantılıdır. Tabii ki her şeyde olduğu gibi bunda da istisnalar olabilir. Dayanma gücüne sahip etkili bir lider olabilmeniz için, etkili bir kişi, “Kişisel Sorumluluk Bildirgesi”nin arkasında duran bir kişi olmaya kendiniz tam anlamıyla adanmanız gerekir. (Cox ve Hoover 2003: 8-10). Etkili liderlik, üst yönetimden, ortaklardan ve müşterilerden gelen “yukarıdan aşağıya” baskıları ve dış baskıları hafifletecek sonuçlar üretir. Çalışanlarla ilişkilerin gelişmesi sonucunda “aşağıdan yukarıya” baskılar ve iç baskılar da hafifler. Etkili liderlik ayrıca ufkunuzu da açar (Cox ve Hoover 2003: 20).

Liderlik kalitesini belirleyen, üstesinden gelinecek işin ivediliği ya da büyüklüğü değildir. Onları büyük yapan, ister sıradan bir ayrıntı ister çok büyük bir misyon olsun, yaşamlarındaki her şeyi ele alışlarındaki alışılmamış tarzlarıdır. (Cox ve Hoover 2003: 34).

Gözümüzle görebildiğimiz ya da göremediğimiz her şey değişmektedir. İşletmenin sürekliliği için de değişim vazgeçilmez bir unsurdur. Değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Globalleşme sayesinde ekonomik sınırların kalkması ile rekabet daha da güçlenmiş uluslar arası bir hal almıştır. Değişime ayak uydurabilmek için işletmeler, teknolojiyi sürekli yakından takip etmeli ve buna paralel olarak mal ve hizmet üretiminde hızı ve kaliteyi yakalamalıdır.

1.2.1.7. Değişim

“Değişim her zaman yaşanır. Her soru bir değişimi doğurur. Değişim devrimdir”(Gates 2006: 20). Değişim iş yaşamının mutlak olarak kritik bir parçasıdır. Tercihen, bunu yapmak zorunda kalmadan önce değişmeniz gerekir. İnsanlar aşinalıklarına ve kalıplarına tutkun olurlar. Onlara dört elle sarılırlar. Bu, ancak insan doğasına atfedilebilecek kadar yerleşik bir olgudur. Ama davranışı insan doğasında atfetmek, onun kontrolü altına girmeniz gerektiği anlamına gelmez. Değişimi yönetmek bazen insana dağı yerinden oynatmak kadar zor gelebilir. Ama değişimi yönetmek aynı zamanda inanılmayacak kadar heyecan verici ve ödüllendirici bir şey de olabilir. Her değişim girişimini net bir amaç ya da hedefle ilişkilendirmek gerekir. Değişim için değişim boşuna enerji tüketici bir eylemdir. Değişime inanmayan ve uyum gösteremeyecek tipleri işe almamak, performansları doyurucu olsa bile, değişime direnenlerin kimler olduğunu tespit edip onlardan kurtulmak gerekir (Kardam 2006: 141-142).

İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek için gruplar halinde bir araya gelmeye başladıklarından beri liderlikle ilgilenmişlerdir. İlk liderlik yaklaşımları liderlerde bulunan özelliklere ve liderin grup üyeleri ile birbirlerini nasıl etkilediklerine odaklanmışlardır (Robbins ve Coulter 2005: 488)

1.2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik pozisyonundaki kişinin doğrudan ilişkili olduğu çeşitli etmenler mevcuttur. Bu etmenler, liderin kendisi, liderin takipçileri, lider ve takipçilerinin etkileşimde buldukları durum veya yer ve son olarak da arzulanan sonuçtur. Liderlikle ilgili yapılan kuramsal çalışmalar bu etmenler etrafında toplanmıştır.

1.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı Ve Davranışsal Yaklaşım

Liderlik çalışmaları ilk olarak, liderin kişilik özelliklerinin araştırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu özelliklerle birlikte lider, bulunduğu ortamda diğer bireylerden farklılık gösterir. Dolayısıyla topluluktaki bireyler farklı özellikleriyle ele alınabilirse, liderleri bulmak mümkün olacaktır (Zel 2001: 94).

“Özellikler Yaklaşımı” kapsamındaki araştırmaların ilkinin, Thomas Carlyle tarafından yapıldığı söylenebilir. Carlyle, özünde bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri teorisinin yer aldığı “ The Great Man in History” kavramını ortaya atmıştır (Erçetin 2000: 27- 31).

1930-1940’lı yıllarda yapılan çalışmalarda, kişisel özellikler 3 ana başlıkta toplanmıştır: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler. Bu çalışmalarda lideri ifade ettiği düşünülen ve genellikle araştırılan kişilik özellikleri şunlardır:

Tablo 3. Liderlerin Kişilik Özellikleri (Zel 2001: 95).

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleriyi görebilme
Kilo	İnisiyatif sahibi olabilme
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık sözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Başkasına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişiler arası ilişkiler
Zeka	İş başarıma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	Objektif olma
Açıkgöz olma	Becerikli olma
Düzenli olma	Mizah anlayışı
Hevesli olma	Kişisel bütünlük
Girişken olma	Azimli olma

Ralph Stogdill 1948 de yaptığı ilk çalışmasında elde ettiği verilerden, liderlerin bazı ortak özelliklere sahip olmalarına rağmen, özelliklerin hepsinin bir insanın liderlik potansiyeline, liderlik yapabileceğine dair kesin göstergeler olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Erçetin 2000: 27- 31).

Richard Mann ise yalnız zekâyla liderlik arasında bir ilişki olduğu, diğer özellikler için bunun tam olarak geçerli olmadığı yargısına varmıştır (Kreitner ve Knicki 1995: 424). Ralph Stogdill, 1974’de yaptığı ikinci çalışmasında ilk çalışmadan elde ettiği özellikleri değerlendirmiş ve başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikleri, özellik ve beceri olarak ifade etmiştir. Özellikler yaklaşımı, 1980’li yıllara kadar yoğun bir şekilde eleştirilmiştir.

Eleştiriler, her durumda, her alanda ve herkes için ortaya çıkan özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci ifade etmek için yeterli olmadığı ve diğer değişkenlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmıştır (Erçetin 2000: 27- 31).

Kenny (1983) ve Zaccaro (1991), kişilik özellikleri ve liderlik arasında bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. “Kişinin davranışlarını kontrol altında tutması” bu kişilik özellikleri arasında en büyük paya sahiptir. Bununla birlikte bu alandaki çalışmalarda son zamanlarda dikkat çeken bir diğer gelişme, bir kişilik özelliği olarak cinsiyetin, birçok çalışmaya kaynak edilmesidir. Özellikler yaklaşımı, bir bütün olarak ele alındığında şöyle ifade edilebilir: Bazı kişilik özellikleri ile kişilerin lider olarak değerlendirilmeleri arasında bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki, durum, görev, zaman gibi değişkenler ışığında değerlendirilmeli ve yalnız özelliklere bağlı olarak liderlik gibi karmaşık bir kavramın açıklanamayacağı bilinmelidir. Özellikler yaklaşımını zenginleştiren, geliştiren çalışmaların sonucunda liderlik eğitiminde, durum, görev, zaman gibi değişkenlerden faydalanılabileceği ortaya çıkmıştır. Özellikler yaklaşımında amaç, lider olanların sahip oldukları ve lider olmayanlarda bulunmayan özellikleri ayırmaktır. Üzerinde çalışılan bazı özellikler; fiziksel statü, dış görünüş, sosyal sınıf, duygusal denge, akıcı konuşma yeteneği ve sosyal olmayı içermektedir (Robbins ve Coulter 2005: 489).

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım birbirlerini tamamlarlar. Davranışsal yaklaşımda, liderin bireysel özellikleri yerine gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Liderin grup üyeleriyle iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri gibi davranışlar liderin etkinliğini belirler.

Davranışsal ve yönetsel bilimler araştırmacıları, ortaya çıkan endüstriyel buluşların altında yatan önceki esas nedenleri ve bununla birlikte emeğin doğal olmayan bir şekilde bölünmesini araştırmışlardır. Onlar Neo-klasik dönemde izin verilenden daha fazla, girişimciliğin deneysel çalışmalarını desteklemişlerdir.

Fakat, organizasyonlardan kaynaklanan firmanın ürün-pazar alanındaki başarılı gelişimi için fikirlerin oluşturulduğu ve geliştirildiği süreç ya da dışarıdan topluluklara ve organizasyonlara doğru yeni ürünlerin yayılması üzerinde derinleşmişlerdir (Minkes ve Foxall 1980: 298).

“Davranış” bireyin kişilik özelliklerinin dışı yansımasıdır. Kişilik özellikleri farklı olan bireylerin karşılaştıkları durumlarda farklı davranışlar sergiledikleri birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Davranışsal yaklaşıma göre lider grup üyelerinin çabalarına destek vermeli, onların kişisel değerlerini göz ardı etmemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Bu yaklaşımı temsil eden çalışmalar aşağıda açıklanmıştır;

1.2.2.1.1. Ohio State Üniversitesi Çalışması

Ohio State Üniversitesi çalışmasının başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu sayı daha sonra 150' ye indirilmiştir. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından kurulan araştırmacı grubunun çeşitli meslek gruplarına mensup liderler üzerinde yaptığı çalışmalar, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde nasıl kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi konuları üstünde yoğunlaşmıştır.

İzleyicilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının iki genel liderlik modeli üstünde yoğunlaştığı gözlenmiştir (Zel 2001: 102). Bunlar: Kişiyi dikkate alan ve yapıyı harekete geçiren yapılardır (Stogdill 1974: 26). Kişiyi dikkate alan model, bir liderin takipçilerine gösterdiği ilgi ve yoğunlukla orantılıdır. Kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, takımın duygu ve düşüncelerine önem verme gibi faaliyetleri içerir. Yapıyı harekete geçiren model ise, bir liderin grup tarafından konmuş hedeflere ulaşılması için kaynakları ve insan gücünü etkili bir şekilde kullanmasıyla bağlantılıdır. Her iki model de birbirinden bağımsızdır.

Yani, bir liderin yapıyı harekete geçiren modelinin yüksek olması kişiyi dikkate alan modelin de yüksek olacağı anlamına gelmez. Araştırmalar sonucunda kişiyi dikkate alan modeli tercih eden liderlerle çalışan takımın organizasyonda daha uzun süre kaldıkları tespit edilmiş, ancak performans açısından hem kişiyi dikkate alan hem de yapıyı harekete geçiren modeli uygulayabilen liderlerin daha yüksek performansı garantiledikleri görülmüştür. Her iki model liderliğin başarılı olabilmesi için, içinde bulunulan durum da büyük rol oynamaktadır (Erçetin 2000:32). Ohio State çalışmasının esas bulguları şunlardır:

1. Grubun otoriter liderlik isteyip istemediğine göre uygun liderlik modelini uygulamaktır.
2. Yapılan işe, işin detayına ve zamana bağlı olarak herkese aynı alakayı göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak sonuçta da şikâyetler artacaktır.
3. Liderin grup üyeleri ile irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
4. Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden daha fazla anlayış bekleyecektir. 5. Liderin insanı önemseyen davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
6. Liderin yapıyı harekete geçirmeyi temel alan davranışlarının artışı grup üyelerinin performansı üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

Yapılan çalışmalar elde edilen bu bulguları desteklemektedir. Bu çalışmalardan elde edilen verilere göre; liderin hem insan faktörünü hem de yapıyı harekete geçirme derecesi takımın etkinliğinde önemli rol oynamaktadır (Zel 2001: 103-104).

1.2.2.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

1947 Yılında Rensis Likert yönetiminde yapılan bu araştırmanın amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemektir (Erçetin 2000: 33). Michigan Üniversitesindeki araştırmalar 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar 4 faktöre bağlanmıştır (Zel 2001: 104).

1. Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, karşılıklı memnuniyeti sağlayan ilişkilerin gelişmesine yardımcı olan davranışlar.
3. Amacın vurgulanması: Grup hedeflerine ulaşmak ve performansı arttırmak için motivasyonu sağlayıcı davranışlar.
4. İşi kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi işe etki eden kaynakları temin ederek, hedefe ulaşmada kolaylık sağlayan davranışlar.

İfade edilen 4 faktörün ilk ikisi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Üyelerin memnuniyeti ve verimliliğe katkısı olan faktörleri tespit etmek amacıyla verimlilik, personel devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak çalışmalar yürütülmüştür.

Sonuç olarak 2 farklı lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin belirtilen yöntemlere uygun hareket edip etmediklerini kontrol eden, cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış sergiler. Kişiye yönelik lider ise grup bireylerinin memnuniyetinin artırılması yönünde çalışma şartlarının geliştirilmesine ve bireylerin kişisel gelişme ve ilerlemelerine önem veren bir davranış gösterir.

Bu davranış biçiminde lider, tartışmacı, destekleyici, problem çözme odaklı davranışlar sergiler (Yukl 1998: 53). Kişiyeye yönelik liderin moral ve başarının artırılması yönünde daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise moral ve başarı üzerinde olumsuz şekilde etki ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Zel 2001: 105). Bununla birlikte, sonradan yapılan kapsamlı çalışmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu derece basit şekilde ifade edilemeyeceğini ortaya koymuş ve yüksek başarı seviyesi için liderin işe yönelik ve kişiyeye yönelik davranış biçimlerini eşit şekilde uygulaması gerektiğini göstermiştir (Zel 2001: 103-104).

1.2.2.1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Bu araştırma, hem Ohio State Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkılarak oluşturulmuş Yönetim Tarzı matrisidir. Teksas Üniversitesi'nden Blake ve Mouton'un oluşturduğu bu üç boyutlu modelde, kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma diye tanımlanan iki eksen bulunmaktadır. Her iki eksen için, 1'den 9'a kadar puanlar verilmiştir. Bu şekilde 5 farklı liderlik biçimi ortaya konmuştur.

BİREYE İLGİ	1,9							9,9
				5,5				
		1,1						9,1
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME								

Şekil 1. Blake-Mouton'un Yönetimsel Şebekesi

1.1 tip: Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yapılmasında en az seviyede emek harcamaktadır. Bu tarz liderin amacı, kendini sorunlardan uzak tutmaktır.

1.9 tip: Klüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaş ilişkilerine önem verirken göreve ilgisizdir. Bu tarz liderin amacı takım arkadaşları arasında yardımlaşmayı kuvvetlendiren güvenli bir ortam yaratmaktır.

9.1 tip: Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken sadece otoritesinden faydalanır, bireylerle ilişkilerine önem vermez. Bu tarz liderin amacı, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmektir.

5.5 tip: Örgüt lideri: Hem çalışanların ihtiyaçları hem de işletmenin hedefleri arasında orta yol bulma çabası içindeki liderleri ifade eder.

9.9 tip: Ekip lideri: Lider kendini göreve veren kişilerle birlikte yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir.

Bu çalışmanın en büyük faydası yönetici ve liderlerin gösterdikleri davranışların hangi kategoriye girdiğinin ifade edilebilmesidir. Bu sayede kendi tarzının ne olduğunu tam olarak algılayan bir yönetici/lider, uygun eğitim ve geliştirme programları sayesinde arzuladığı davranış değişikliklerini kazanabilir. En etkili lider tipi ekip lideri gibi görülse de, bu tarzın iş zenginleştirilmesi, verimlilik ve devamsızlık konularıyla olumlu yönde bir bağlantısının olmadığı yapılan uygulamalı çalışmalarla ortaya konmuştur (Zel 2001: 106 - 107).

1.2.2.1.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor'ın "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı eserinde, yöneticilerin davranışlarında rol oynayan en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları üzerindeki varsayımlarıdır. İlk defa 1957'de yayınlanan bu yaklaşıma göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren 2 grupta toplanabilir.

X Kuramı;

1. Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.
2. Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
3. Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Y Kuramı;

1. Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
2. Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
3. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
4. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
5. Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.

Y kuramının felsefesi, işletmenin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirerek kişisel gelişimi sağlamaktır.

1.2.2.1.5. Likert 'in Sistem 4 Modeli

Likert liderlik biçimlerinde dörtlü bir sınıflandırma kullanmaktadır:

Sistem 1 (otoriter lider) adını verdiği sınıflandırma, tamamen otoriter liderlik biçimini kapsar. Lider kararları kendisi alır ve uygular. Emir ve talimatlara dayalı yönetim geçerlidir.

Sistem 2 (babacan lider) de yöneticiler çalışanlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda biraz esneklik tanımaktadır. Ancak bu esnekliğin önceden belirlenmiş sınırları vardır. Sistem 1'in yumuşatılmış halidir. Bu lider tipi, esas olarak otokratik olup, liderliğinde uzaktan denetim söz konusudur.

Sistem 3 (çalışanlara danışan lider) de yöneticiler, örgüt ve grup amaçları konusunda, görevleri nasıl yerine getireceklerine karar vermiş olan çalışanlarla karşılıklı konuşarak tartışırlar. Alt kademelere kısmi bir delegasyon söz konusudur.

Sistem 4 (katılımcı lider) de ise, bütün grup üyelerinin görüşü, son karardan önce dikkate alınır. Liderle kendi grup üyeleri arasında açık iletişim vardır (www.canaktan.org).

1.2.2.2. Durumsallık Yaklaşımı

1950'lerin sonları ile 1960'larda organizasyon konularına pek alışılmadık bir pencereden bakılmaya başlanmış ve önceki yaklaşımlarda genel ilke olan "tek bir en iyi organizasyon yapısı oluşturmak" fikri kırılarak her şeyin "koşullara bağlı" olduğu fikri ortaya çıkmıştır.

Durumsallık yaklaşımları, değişik durum veya şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani, izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek yol olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu koşul ve durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir (Kılınç 1995: 151).

Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. “Durumsallık Yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkileri araştırmaktadır.” “Durumsallık Yaklaşımı, Sistem kavramının önemli bir yönünü teşkil etmektedir. Buna göre, modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi organizasyonlarda davranış konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır”.

“Durumsallık Yaklaşımı” terimi ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenliklerin organizasyonlara olan etkilerini tartışan Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır.

1.2.2.2.1. Fred Fiedler’ in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, liderin ortaya çıktığı durumlar üzerinde kurduğu modelinde, lider ve grup arasındaki ilişkiler, grubun liderin yeteneklerine güven derecesi, grup arkadaşlarının yaptıkları işin doğası ve lidere ne derecede otorite verildiği gibi etmenler üzerinde durmaktadır. Kuram liderlik biçimleri ile durumun istekleri arasında eleştirme yapılması ve uyumun sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağını varsaymaktadır.

Fiedler'e göre liderliğin etkinliğini belirleyen en önemli faktör liderin içinde bulunduğu ortamın özellikleridir. Ortamın özellikleri ile liderin kişisel özellikleri arasındaki uygunluğun fazlalığı liderin etkinliğini de o derecede artırmaktadır. Fiedler bu uygunluğu üç faktöre bağlamaktadır (Fiedler 3-27). Bu faktörler: Lideri ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesiyle ilgilidir.

Başarılabacak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (Koçel 2001: 272-274). Belirli bir organizasyonda çalışan liderin bu tür yetkileri "fazla" veya "az" olabilir.

En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışını etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır: "En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir.

En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır"

Uygulamalı araştırma çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri ise modelin daha çok akademik nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı sonucudur. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton'un Yönetim tarzı matriksi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür.

1.2.2.2.2. Amaç-Yol Teorisi

Robert J. House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır. Birincisi kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve ikincisi de bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir. Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç) dir.

Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. House'un yol-amaç kuramının temeli, güdüleme kuramlarından beklenti kuramına dayanır.

Yol-amaç kavramı, liderin takım arkadaşlarının hem işle ilgili hem de bireysel amaçlarla ve bu iki amaç kümesi arasında bulunan yol ya da bağlarla ilgili algıları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Yani bu kurama göre, lider takım arkadaşlarını ödüllere götüren yol, kaynak olarak görülür. Kuram, liderin ana işlevinin işin ortaya çıkarılmasındaki etkisi olduğu gibi, davranışlarını da mevcut duruma göre ayarlaması olduğunu varsayar.

Kuram, emreden (yönlendirici), destekleyici, başarı yönelimli, katılımcı lider davranışları olarak, dört tip lider davranışını ve durumlarla ilgili olarak da, takım arkadaşlarının özellikleri ve yapılan işlerin özellikleri şeklinde iki durumsal özelliği ayırt etmektedir. Emreden lider tipi, takım arkadaşlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini söyler. Destekleyici lider, arkadaşça çalışma iklimi oluşturur, takım arkadaşlarının gereksinimleri ve durumları üzerinde durur. Yönelimli lider, yarışmaya yönelik hedefler koyan, performansta mükemmelliği vurgulayan ve yüksek standartlara ulaşmak için, grup üyelerinde güven yaratan bir liderlik sergiler. Katılımcı lider ise, çalışma arkadaşlarına danışan, karar vermeden önce onların fikirlerini öğrenen ve alan bir lider tipidir. Liderler, liderlik biçimlerini ancak çalışma arkadaşlarının özelliklerini, yaptıkları işin doğasını, örgütün resmin otorite sisteminin niteliğini, işin yapıldığı fiziksel çevreyi göz önüne alarak değiştirmeyi düşünmelidirler.

Amaç-yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın grup arkadaşlarının motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu davranışların uygunluğu izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

Amaç-yol teorisinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise bu teoriyi destekleme konusunda karma bir manzara göstermektedir (www.insankaynaklari.com).

1.2.2.2.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modelinde göreve ve ilişkiye dönüklük boyutları yine mevcut fakat bu modele göre takımdakiler, sahip oldukları olgunluk düzeylerine göre birbirlerinden farklıdır.

Görev olgunluğu açısından zayıf olan bireyler, az yetenekli veya az eğitilmiş oldukları için farklı bir liderlik modeline, yeterince olgun ve yetenekli, işe istekli, güven veren, becerikli takım arkadaşları ise daha farklı bir liderlik modeline gerek duyarlar. Hersey ve Blanchard bu iki davranışın sonucunda ortaya çıkan dört liderlik biçimi olduğunu belirlemişlerdir. Bu stiller aşağıda açıklanmıştır (Çimendereli 1994: 53-54):

1.2.2.2.3.1.Emreden (anlatıcı) Liderlik Biçimi

Liderlerin takım arkadaşlarına her tür yol ve yöntemi ayrıntılı biçimde anlattığı liderlik biçimidir. Hershey ve Blanchard bunu, “yüksek görev, düşük ilişki” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu liderlik biçimi olgunluk düzeyi düşük takım arkadaşları için uygundur.

1.2.2.2.3.2.İkna Edici Liderlik Biçimi

Liderin grup arkadaşlarına, kararların nedenlerini, tatmin olmalarını sağlamak amacıyla anlattığı liderlik modelidir. “Yüksek görev, yüksek ilişki” şeklinde adlandırılan liderlik biçimi, hevesli fakat işi bağımsız olarak yerine getirecek kadar yetenekli olmayan takımlar için uygundur.

1.2.2.2.3.3.Katılımcı Liderlik Biçimi

Liderin fikirleri paylaştığı ve kararların biçimlenmesine grubu etkin bir biçimde kattığı liderlik biçimidir. “Yüksek ilişki, düşük görev” olarak adlandırılan yaklaşım, yetenekli fakat hali hazırda isteksiz çalışanlar için uygundur

1.2.2.2.3.4.Yetki Verici Liderlik Biçimi

Lider, çalışanlara karar alma ve uygulama konusunda tam otorite verir. “Düşük görev, düşük ilişki” şeklinde tanımlanan bu liderlik biçimi, sadece gerekli olgunluk düzeyine ulaşmış gruplar için uygundur.

Olgunluk kuramı, örgütsel politikalar ve grup etkilerini göz ardı ettiği için ve yüksek yeteneğe sahip olan bir bireyin kendine güveni olmayabileceği gibi karmaşık durumları dikkate almadığı için eleştirilmiştir.

1.2.2.2.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımında lider durumlara uyum sağlayabilmek için liderlik modelini değiştirecek esnekliklere sahip olmalıdır. Normatif model değişik durum ve sonuçlarla karşı karşıya kalan liderlere çeşitli alternatifler sunarak etkin ve verimli kararlar alınmasına yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. (Çimendereli 1994: 53-54)

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton (1973): 3 ayrı liderlik türünden söz etmişlerdir. Bunlar sırası ile: otokratik lider, danışan lider ve grup yönlendirmesine bağlı lider olarak adlandırılmaktadırlar.

Otokratik lider, organizasyonda kararları kendisi alır, uygular ya da uygulattırır. Danışan lider, alt kademe yönetici ve çalışanlardan görüş ve öneri almakla birlikte son karar yine kendisine aittir. Son olarak grup yönlendirmesine bağlı lider tipinde, lider ve çalışma grupları biraraya gelerek sorunları teşhis ederler, çözüm için öneriler sunarlar.

1.2.2.2.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Ohio liderlik modelinden etkilenen Reddin, liderlik konusunda iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım saptamıştır. İlgili, kopuk (ilgisiz), bütünleşmiş ve adanmış olarak adlandırdığı bu iki boyutlu dört ana tip liderliğe, daha sonra her zaman ve her yerde bulunmayacakları gerekçesiyle üçüncü bir boyut eklemiştir. Etkililik. Etkililik boyutuyla kastedilen, liderlik görevinin başarıma derecesidir. Böylece, liderlik modellerinin durum gerekliliğine uygunluğunu gösteren, dördü etkili, dördü etkisiz, sekiz liderlik biçimi oluşturmuştur. Duruma uygunluk boyutuyla, her bir bileşim etkili ve etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Kısaca etkili lider durumla uyumlu olabilen liderdir ve etkililik derecesi, liderin davranışından değil, durumdan kaynaklanmaktadır (Çimendereli 1994: 53-54).

Tablo 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Ana yaklaşım	Etkisiz yaklaşım	Etkili yaklaşım
Kopuk	Terk eden (İlgisiz)	Bürokrat
İlgili	Görev yönelimli	Geliştirici
Birleştirici	Uzlaştırıcı	Yürütücü
Adanmış	Otoriter	Babacan

Liderlerin kişisel tarzları farklıdır; bazıları analitik ve alçakgönüllüdür, bazıları ise tutkularını dağların zirvesinden haykırır. Farklı durumlar, farklı liderlik modelleri gerektirir. Örneğin, şirket birleşmelerinde iyi pazarlık yapan bir yönetici, şirket devirlerinde ise güçlü bir otorite aranır (İmrek 2004: 24).

İKİNCİ BÖLÜM

2.1- GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ELE ALINMASI

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek için ya da pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimlerinin neticesi doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir.

Her bir kişilik farklı ihtiyaç, değer ve motivasyona sahiptir. Onların atılım ve sorumluluk alma düzeylerinde de farklılıklar söz konusudur (Bender 2000: 83). Bir kişilik özelliği oldukça güçlü olduğunda aşırıya da gidebilir. Çok fazla düşünmek, fazla konuşmak, aşırı yakın davranmak veya fazlaca sürücü olmak gibi tüm özellikler aşırılıklara karşı korunması gereken şeyler halini alabilir. Bu zayıflıklarla başa çıkmanın bir yolu, dengeyi geliştirmektir. Başarılı idarecilerin en güçlü yönlerinden biri, kimin neyi yapabileceğini tespit etmek ve ekiplerinde bu kimseleri uyumlu bir araya getirme gücüdür (Bender 2000: 87-88).

Dört insan aynı noktada durabilir ve dört ayrı manzara görebilir. Biri bir okyanus, diğeri sadece bir dağ görürken, bir diğeri dağları solda, okyanusu sağda ve sonuncusu ise dağları sağda görür. İşte başkalarının gördüğünü görebilmek için aynı noktada durmakla beraber, aynı yöne doğru da bakmamız gerekir (Bender 2000: 87-88).

2.1.1. Başkalarını Anlamak ve Onlarla Çalışmak

İnsanlarla çalışırken iyi iletişim kurmanın yollarını bilmek gerekir. Günlük iletişimin yanı sıra insanların terminolojisini de paylaşmak önemlidir. Aynı şekilde, kişiliklerimizdeki farklılara köprü atabilmek için gayret etmeliyiz.

Çoğu zaman, seçmek gibi bir lüksümüz yoktur ve çeşitli kişilik tipleri ile çalışmak zorunda kalırız. O yüzden bunu en etkin şekilde yapmak anlamında şu özelliklere ihtiyacınız olacaktır:

Gözlem yapmak: Kişilik ipuçlarını yakalamak için dinleyin ve seyredin. Başkalarının stil, değer ve perspektifine açık olun.

Uyum sağlamak: Farklı olan bir insanla beraberliğinizde onunla ortak bir zemin bulun. Bu konuşma hızı veya ortak terimler olabilir.

Bağ kurmak: Beden dilini dikkatle izleyin. Mesajlarınızın anlaşılıp anlaşılmadığını görmek için insanlardan geri bildirim alın. Düşüncelerinizi ve duygularınızı tekrar kontrol edin (Bender 2000: 88-89).

2.1.2. Kişilik Analizinin Değeri

Kişiler farklı özellikler sergilemekte, farklı olaylar karşısında davranış ve tutumları da farklılık göstermektedir. Lider olabilmek için kişi bazı özelliklere sahip olmalıdır. Liderliğe giden yolda öncelikle yüksek bir kendini kabullenme gereklidir. Lider, gücünü de, zayıflığını da daha fazla kabul etmeye başlamalıdır. Gücünün nerelerde zayıflık olabildiği bilmelidir. Kendisinin ve başkalarının farklı yönlerini görebilmeli ve daha fazla anlayışa sahip olmalıdır. Farklı kişilik değerlerini bilmeli, istediği birini geliştirebilmelidir. Etrafındaki insanların güçlerini ve ihtiyaçlarını görebilmelidir. Kendisini daha dengeli, daha tamamlayıcı ve bir bütün olarak hissedebilmelidir. Kurumlar yönetici ve liderlerinin kişiliğini yansıtır. Liderlerin kişiliklerini, seçtikleri kişilerde, yönetim tarzında ve sergiledikleri davranış ve tavırlarda kendilerini gösterirler (Bender 2000: 90-93).

2.1.2.1. Girişimci Kişilik zellikleri

Girişimcinin kişiliği, inançları, değerleri ve davranışlarının işletmenin geçmişinde, bu gününde ve geleceğinde güçlü bir etkisi vardır. İşletme ve bireyin kaderi birbirine bağlıdır.

2.1.2.2. Girişimci Kişiliğin Oluşumu

Kişide girişimcilik ruhu genetik olabileceği gibi, aile, evre ve eğitim de girişimcilik ruhunun gelişmesi için çok önemli etkenlerdir. Girişimci bir kişilik için; kişi kafasındaki projelerini gerçekleştirmek için başlama cesaretine sahip olmalı ve başarılı olma isteğini her zaman koruyup pes etmemelidir.

Girişimci kişiliğin oluşumunda ailenin kültürü, ailedeki bireylerin birbirlerine davranışları, ailede girişimci olup olmaması bireydeki girişimcilik ruhunun gelişmesine kısıtlayıcı ve teşvik edici etki yapabilmektedir (www.girisimcilik.org).

2.1.3. Girişimci Tipolojileri

Girişimcilik tipolojisi, belirli bir kişilik özelliğini ifade eden bir kavram olarak algılanabilir ve girişimcilerin fiziksel ve zihinsel olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Ama bireylerin kişilik özelliklerinin farklılık göstermesi, davranışların sebep ve sonuçlarının değişken olması, bireysel özelliklerden, tipolojik blmlendirmelere gitmeyi zorlaştırabilir.

Birbirine bağımlı ya da bağımsız olan çeşitli girişimci tipolojileri mevcuttur. Bunlardan; tepkisel işletmeler, durgun bürokratik işletmeler, girişimci işletmeler, egemen işletmeler, yenilikçi işletmeler olarak bahsedebiliriz (Akdemir 1996:79-83).

2.1.3.1. Tepkisel İşletmeler

Tepkisel işletmelerde, diğer işletmelerdeki değişimler gözetlenerek, işletmenin özünde bir değişim yapmak yerine, diğer işletmelerin yaptığı yenilikler örnek alınır ve işletmenin yapısında değişiklikler meydana getirilir.

2.1.3.2. Durgun Bürokratik İşletmeler

Durgun ya da bürokratik işletmeler, ellerindeki pazar payını kaybetmedikleri müddetçe yeniliğe ve değişime karşı olabilmektedirler. Bunun nedeni herhangi bir rakip olmadıkça satışlarında düşüş olmamasıdır. Rekabet olmayınca değişime yeniliğe gerek duyulmamaktadır.

2.1.3.3. Girişimci İşletmeler

Girişimci işletmeler, sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürürler. Bu tür işletmeler sürekli büyüme ve genişleme politikası ile daha fazla işyeri daha fazla istihdam ve sonucunda daha çok gelir elde etmek arzusunda olabilirler.

2.1.3.4. Egemen İşletmeler

Egemen işletmeler, piyasaya hakim olmaları ve piyasayı kontrol edebilmeleri nedeniyle, pazar payının büyük bir bölümünü ellerinde bulundurmaktadırlar. Kısmen yeniliklere uyabilmekte, ama yeni gelişmeler karşısında fazla risk almaktan kaçınmaktadırlar. Kısacası değişen konumda olmayan işletmelerdir.

2.1.3.5. Yenilikçi İşletmeler

Yenilikçi işletmeler, devamlı bir değişim içinde olan, bunun için kendi bölgesinde mevcut olmayan teknolojiyi, bilgiyi, pazarlama tekniğini, yönetim şeklini

başka coğrafyalardan transfer eden ya da işletmenin özünde devamlı değişime giden işletmelerdir.

2.1.4. Girişimciliğin Temel Özellikleri

Girişimcinin gerçek amacı kardır ve girişimci, zarar etme riskinin de sahibidir. Türkiye gibi inişli çıkışlı ekonomik ortamlarda kriz faktörünü de göz önüne alırsak, zarar etme riski daima vardır. Girişimci, işlerin kötü gittiği anlarda bile yılmadan kriz yönetimi yaparak ayakta kalmayı başarabilmelidir. Kendi işinin patronu olmakla beraber işini gerçekleştirirken hem çalışan hem işveren olmak zorundadır. Hem iyi bir çalışan, hem iyi bir yönetici, hem iyi bir patron olmalıdır. Gerektiğinde operasyonu da yüklenmeli, sorunlar karşısında çözümçü olabilmelidir.

Girişimcinin hedefleyeceği gelir oranı, kurduğu işin sermaye yapısına bağlıdır. Girişimci İşine başlamadan önce, daha fikir aşamasındayken iyi bir fizibilite ve iş planı yapmalı, sermayesini doğru belirlemeli, öngörüsünü doğru planlamalıdır. Özellikle finans durum akışını, gelirinin giderinin ne olacağını öngörmelidir.

Girişimci öncelikle işini devam ettirmek zorundadır. Kendi kazancı sonra gelir. Girişimci öncelikle işin gerekliliklerini yapmak; personeline, hizmet aldığı kuruluşlara, devlete olan ödemelerine önem vermek durumundadır. Kazancı daha geri planda olmalıdır. Önce işin varlığının korunması sonra kazanç temel kuraldır. Her girişim, işin ölçeğinden bağımsız olarak iş hayatında önemli bir yer tutar. Hangi ölçekte olursa olsun iş kuran girişimci özel ve kamu sektöründe bir çok ilişkiye girer. İşin büyüklüğü ne kadar farklı olursa olsun ortada bir kuruluş vardır ve hem özel sektörde hem de kamu sektöründe birçok ilişkiyi güvenilir tutmalı ve iyi ilişkiler sağlamalıdır. İmaj, itibar, güven duygularının kazanılması çok zordur bunların kaybedilmesi çok kolaydır. İlişkilerin boyutu, yaklaşımlar, etik değerler, ahlaki değerler girişimcinin hayatında önemli unsurlardır. Hem yakınındaki şahıslara hem de iş ilişkisinde bulunduğu kuruluşlara karşı bu değerler mutlaka korunmalıdır.

Girişimci kendi işini kurarken belirli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır. Sahip olunan bilgi ve deneyimler kendi işini yürütürken hızla artar. Girişimci için “kendine güven” çok önemli bir silahtır. İş hayatında bu güven giderek artar. Girişimci kendi işini kurarken tüm ön hazırlık ve programlardan öncelikle kendini sorumlu hissetmelidir ve sonrasında da bu sorumluluk bilinci devam etmelidir. Kimlerden hangi alanlarda yararlanacağını planlamasını yapmalıdır. İş için ve karşılıklı sağlanacak faydalar nedeniyle iş ilişkisinde olduğu kurum ve kuruluşlar, personel dikkatli seçilmeli ve doğru planlanmalıdır. Girişimci belirlediği iş fikrinin uygulanabilirliğine önce kendisi inanmalı, gerektiğinde diğer kişileri ikna edebilmelidir. İnanç ve azim olmalıdır. Çevresindeki kişileri de bu konuda inandırmalıdır. İş fikrine inanmalı, bu işi kurmak için yoğun bir zaman ve para harcamaya yetecek motivasyona sahip olmalıdır. Emek, sabır, motivasyon, azim, inanç, güven, zaman ve en azından kendini yaşatacak ve işle ilgili minimum harcamaları da yapacak parası olmalıdır. Ya da yatırım yapacak parası olmalı ama bunu doğru zamanda doğru yerde kullanmalıdır.

Girişimci kendi işini kurmanın getireceği avantajları isterken, zorluklarını değerlendirmeli ve hazırlıklı olmalıdır. Her türlü iyi ya da zor durumla karşı karşıya kalmaya hazırlıklı olmalıdır. Önemli olan soğukkanlılığını koruyarak, doğru kararları verebilmek alternatifler üretebilmek ve çözümcü olabilmektir. Girişimciler genellikle gençlik, cazibe, hırs, enerji, kararlılık, acımasızlık, fırsat kollama yeteneği ve risk alma isteği gibi özelliklere sahiptirler. İş kurmak her zaman için baskı altında gerçekleştirilen, yoğun ve önceden tahmin edilemeyen bir süreçtir ve başarı için gereken en önemli özellik muhtemelen inat ya da çabuk toparlama kabiliyetidir, yani başarısızlık karşısında yılmama ve hatalarından ders alma yeteneğidir (Çetinkanat 2004: 11). Girişimci olmak herkese uygun bir iş değildir fakat herkese açık olma özelliğine sahip bir meslektir (Çetinkanat 2004: 15).

2.2. GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Girişimci, yeni fikirler bulup bu fikirleri kullanarak ekonomik yaşamı rutin faaliyetlerin dışına itmektir (Long 1983: 50). İşletme ve yönetim literatüründe girişimcilik hem bir kurumdur, hem de kişilik özelliğidir. Liderlik elde ettiği gücün bilincinde olmayı, psikolojik ve davranışsal nitelikleriyle ayakları yere basmayı gerektirmektedir. Lider, hayatta neyin kendisi için bir şeyler ifade ettiğini bilmelidir (Akdemir, Kasımoğlu ve Kutlutürk 2003-2004: 2-3).

2.2.1. Girişimci Kişiliğın Temel Karakteristikleri

Girişimci kişilik diğerk kişilik tiplerine nazaran farklı davranış özellikleri gösterir. Onları girişimci yapan da zaten bu farklardır. Girişimci kişi risk alabilmelidir. Sorumluluk almaktan çekinmemelidir. Diğerk insanlardan farklı olarak olağandışı karakteristik özelliklere sahip olmalıdır. Kendi geleceğine yön verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Etkili örgüt yaratabilmelidir. Kolay yorulmamalı enerjik olmalıdır. Bilgiye erişme ve bilgiyi kullanmada zorlanmamalı, başarı konusunda yeteneklerine güvenmelidir. Her zaman geleceğe yönelik davranmalı geçmişte takılıp kalmamalıdır. Finansal başarı sahibi olmalı, kendini işe adamalı, değışimleri fırsat olarak görmeli, mükemmeliyetçi olmalıdır. Bunlara ayrıntılı olarak aşağıda değınilmiştir:

2.2.1.1. Risk Almak

Risk üstlenme girişimciliğın belirgin davranış özelliklerinden birisidir. Girişimciler hesaplı veya orta düzeyde, aşırıya kaçmayan risk üstlenicilerdir.

Bir işe başlamak için risk üstlenilmesi kaçınılmaz olmakla birlikte, tipik bir girişimci ancak nasıl bir işe gireceğini enine boyuna inceledikten sonra orta-düzyey iş kabullenmektedir (Hatten 1997: 43). “Risk kollama” da “hesaplı risk alma” kadar önemli bir özellik niteliğindedir. Risk almaya niyetli olunmadığı sürece kişi kendisini felç eden başarısızlıklarla karşılaşmaya ve yapabileceklerini de yapamamaya mahkum olacaktır. Hata ve yanlış adımlar, vizyonu gerçekleştirme ve başarıya ulaşma için gerekli adımlardır (Gürol 2006: 13).

2.2.1.2. Girişimcinin Karşılaştığı Risk Tipleri

Risk genel anlamda, istenmeyen bir olay ya da sonucun ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle riski, başarısızlığa uğrama tehlikesi olarak ifade etmek de mümkündür. Risk ve belirsizlik kavramlarının her ikisi de gelecekteki sonuçların kesinlikle bilinmeyeceği durumları anlatır. İşletmeyi kar elde etmek amacıyla kuran, bu işletmeyi yönetecek olan kişileri atayan, kullanılacak teknolojiyi belirleyen üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi olan kişi girişimcidir. Dolayısıyla tüm işletmeyle ilgili kararların riskine katlanması gereken kişi de girişimci olacaktır. İşletmenin varlığını tehdit eden riskler şunlardır:

2.2.1.2.1. Sistemik olmayan riskler: İşletmeye ya da işletmenin içinde bulunduğu sektöre has bir risktir. Grevler, yönetim hatları, müşteri tercihlerindeki değişimler, buluşlar, reklam kampanyaları bir işletmedeki sistemik olmayan riski oluşturan başlıca sebepler olabilir. Sistemik olmayan risk bir veya birkaç firmayı ilgilendirir.

2.2.1.2.2. Sistemik riskler: İşletmenin dışında meydana gelen doğal, yasal, sosyal, ekonomik, siyasal değişimler sistemik risk olarak tanımlanır. Ayakta kalmak isteyen işletmeler kendi dışlarında gerçekleşen değişimlere çabuk uyum sağlamak için hazırlıklı olmak zorundadırlar. (Özdemir 2003: 60)

2.2.1.2. Kişisel Sorumluluk Almak

Girişimci, girişiminin çıkarları konusunda kendini sorumlu hisseden kişidir. Sahip olduğu kaynakları kontrol etme ve bunları, amacına ulaşmak için kullanmak isteğindedir (Gürol 2006: 14).

2.2.1.3. Olağandışı Karakteristiklere Sahip Olmak

Girişimcinin cesareti olağan olanı dışlama gücünde yatmaktadır (McMeekin 2000: 189). Girişimci kişi diğer insanlardan farklıdır. Sıradan değildir. Olaylara farklı bakış açılarıyla bakar. Sıradan olanı değiştirme çabasıdadır.

2.2.1.4. Kendi Geleceğine Yön Verebilmek

Kendi kendini motive edebilme ve geleceğine yön verebilmenin önemli bir girişimcilik özelliğidir. Girişimci, “kişisel hareket tarzının” kendisini başarı veya başarısızlığa götüren en önemli etken olduğu inancını taşıyan kişidir. Kişi bu niteliği yarınına yön verebilme ve geleceği kontrol gücünün temelinde kendi elinde bulunduğu inancı sonucu kazanmaktadır. (Gürol 2006: 14)

2.2.1.5. Etkili Örgüt Yaratma Gücüne Sahip Olmak

Değer yaratma ve yenilikçiliğe ilişkin fırsatların gereği gibi kullanılması, bu amaçla planlama ve örgütlemeyi çok gerekli kılar. Girişimci nitelikli kişiler bir görevin yerine getirilebilmesi için doğru bireylerin nereye yerleştirilmeleri gerektiğini bilirler. Girişimcilerin vizyonlarını gerçeğe dönüştürmeleri kişiler ve görevlerin etkili şekilde bir araya getirilmelerine bağlıdır (Gürol 2006: 15).

2.2.1.6. Enerjik Olmak

Girişimci, ortalama kişiye oranla daha bŸyŸk bir enerji potansiyeline sahiptir. Bu enerji, yeni bir iş yaratmanın gerektirdiği bŸyŸk çaba gŸz nŸne alındığında kritik bir faktör olarak nitelendirilebilir (GŸrol 2006: 15).

2.2.1.7. Yeteneklerine GŸvenmek

Girişimci genelde başarısını olağan kılan yeteneklerine gŸvenen insandır. Başarı Őansları konusunda iyimserdir ve bu iyimserliği çoğunlukla gerçeklerle bağdaşır niteliktedir (GŸrol 2006: 15).

2.2.1.8. Bilgiye Erişmek ve Bilgiyi Kullanmak

Girişimcilerin temel özelliklerinden birisi de faaliyet sonuçlarına ilişkin bilgiye erişme ve onu kullanmadır; girişimci kişilik hiçbir Şekilde bu tŸr bilgiyi göz ardı etmemektedir (GŸrol 2006: 16).

2.2.1.9. Geleceğe Yönelik Olmak

Girişimci fırsatları arayarak bulma konusunda belirgin bir yetiye sahip bulunmaktadır. Girişimci birey daima ileriye bakar; onu ilgilendiren geçmişte ne yapıldığından ziyade gelecekte ne yapılabileceğidir. Geleneksel yöneticilerin eldeki kaynakların yönetimine odaklanmalarına karşın, girişimcilerin ilgisi fırsatların belirlenme ve kapitalizasyonu Ÿzerine yoğunlaşmıştır (GŸrol 2006: 16).

2.2.1.10. Finansal Başarı

Girişimciler daha yüksek bir yaşam düzeyinin yaratıcılarıdır. Çoğu, karlı bir iş yaratma ve finansal meyvelerini toplama gibi özel bir amaçla girişimlerini yaşama geçirirler. Başkaları için çalışarak varlık sahibi olamayacakları inancındadırlar. Ancak uzman kişilerin de inandığı ve dile getirdikleri gibi, para sahibi olma “girişimcinin öncelikli güdüsü olmamalıdır”. Gerçek anlamda bir girişimci yalnızca para sahibi olmak için zorlukları göğüslediğini söyleyen kişi olamaz (Gürol 2006: 17).

2.2.1.11. Varlığı Paylaşmak

Bygrave (1997) girişimcilerin, işin başarıya ulaşmasında kritik rolü olan kilit çalışanlara girişimden pay verme özelliğinin bulunduğunu belirtmektedir. Aynı amaç için birlikte hareket etmek esastır.

2.2.1.12. Kendini Adamak

Girişimciler yaptıkları şeyden haz duyarlar. İşler çıkmaza girdiğinde kolay pes etmemeleri bu hazzın sonucudur. Ortaya koydukları ürün veya hizmete olan gönül bağları onları elden çıkarırken kılı kırk yarmalarının nedenidir (Bygrave 1997: 6).

2.2.1.13. Değişimi Fırsat Olarak Algılamak

Genele göre değişim çoğunlukla ürkütücü ve kaçınılması gereken bir durumdur. Buna karşın girişimciler değişimi normal ve gerekli olarak görürler.

Değişimi arar, ona tepki verir ve onu bir fırsat olarak görüp yarar sağlama yoluna giderler ki bu yenilikçiliğin temel taşları niteliğindedir (Lambing 1997: 14).

2.2.1.14. Sonuç Odaklı Olmak

Girişimci bir şeyler ortaya çıkarmaktan onur duyar. Bu nitelikte bireyler kesinlikle yönetici veya planlamacı değildirler. Bir işe girişmeye karar verdikten sonra, bunu mümkün olan en kısa zamanda sonuçlandırmaya çaba gösterirler (Bygrave 1997: 6).

2.2.1.15. Yenilikçi Olmak

Girişimcilik değişim, devrim, bir durumdan diğerine geçiş ve yeni yaklaşımların devreye sokulması yani yenilikçilik anlamına gelir (Coulter 2000: 4-5). Yenilik olmayan yerde girişimcilikten söz etmek mümkün değildir. Girişimciliğin özünde değişim vardır.

2.2.1.16. Karmaşa Ortamında Toleranslı Olmak

Girişimciler çoğunlukla faaliyet gösterdikleri karmaşık ortamlarda toleransları yüksek olan bireylerdir. Girişimlerin yaratıcısı bu kişilerin, çeşitli alışılmadık kaynaklardan edindikleri yeni ve bazen de birbiri ile çelişen enformasyon belirsizliklerle baş etme yeteneklerini geliştirmiştir (Gürol 2006: 18).

2.2.1.17. Detaya Girmek

Şeytanın detayda yattığı söylenir. Bu, bir işe başlama ve onun büyümesini sağlama bağlamında söylenmiş en doğru sözlerden birisidir. Girişimci detaya önem verir (Gürol 2006: 18).

2.2.1.18. Mükemmeliyetçilik

Girişimcilerin çoğunlukla mükemmeliyetçi olmaları ve en iyiye veya mükemmelere ulaşmak için çaba göstermeleri işin başarıya ulaşmasında büyük etkidir. Detaylar ve mükemmeliyetçilik konusundaki duyarlılık mal veya hizmet kalitesinde artış ile sonuçlanır (Gürol 2006: 18).

2.2.1.19. Değer Yaratmak

Girişimciliğin toplum ve pazara katkıda bulunan yeni mal, hizmet, iletişim, şekilleri, yaklaşımlar ve pazarların oluşturulmasına yol açtığı desteklenen bir görüş biçimidir. Bu yolla kaynaklar mal ve hizmetler biçiminde çıktılara dönüştürülür. Bu dönüşüm sürecinde girişimcinin kayda değer ve yararlı bir şey ortaya koyması, bir değer yaratılması ile sonuçlanır (Gürol 2006: 19).

2.2.1.20. Girişimcinin Kar Amacı

Her ne kadar genelde girişimde bulunma çabasının kar elde etme amacına yönelik olduğu düşünülmekte ise de, girişimcilik sosyal hizmet ve sanat kuruluşları veya diğer türden kar gayesi gütmeyen organizasyonları içerecek şekilde diğer uğraşı alanları için de söz konusu olabilir (Coulter 2000: 5-6).

2.2.1.21. Büyüme Unsuru

Büyüme girişimcilikte önemli motiflerden birisidir. Risk üstlenen girişimci kuruluşlar ve diğer küçük işletmeler arasındaki belirgin farklardan birisi de 'büyüme' olgusunda yatmaktadır. Girişimcilik işin büyütülme ve varolan fırsatların değerlendirilmesi anlamına gelir. Büyüme ile anlatılmak istenilen şey atıl kalınmaması veya bir pazar / ürünle yetinmemektir. Girişimcilikte büyüme zorunlu bir unsurdur (Gürol 2006: 19)

2.2.2. Geçmiş Kişisel Kazanımların Girişimciliğe Etkisi

Girişimciler birbirlerinden farklı çeşitli ortamlardan çıkarlar ve aile, eğitim, iş deneyimi itibariyle farklılık gösterirler. Bireyleri güdüleyen faktörler nitelik açısından farklılık gösterebilmektedirler. Geçmiş kişisel kazanımların girişimciliğe etkisi büyüktür. Bunlara aşağıda değinilmektedir.

2.2.2.1. Geçmişte Aile ve Çevrenin Etkisi

Kişinin içinde yetiştiği ailenin, bir girişimci olarak başarısında hissedilir rolüne inanılmaktadır. Ailenin girişimci kişiliğe olan etkisi; çocuğun doğum sırası, ailesinin mesleği ve sosyal statüsü, ebeveynleriyle ilişkisinin niteliği açısından değerlendirilmiştir. Bu araştırma bulgularının tam sonuç verebilmesi için ek bazı araştırmalar daha yapılmasına gerek duyulmuştur. Mesela ilk çocuk olma ve doğum sırası gibi bulguların çelişkili sonuçlar vermelerine karşın ilk çocuk veya tek çocuk olmanın daha fazla ilgi odağı haline gelerek kişinin kendine güvenini pekiştirdiği gibi bir sonuç çıkarılmıştır. Girişimci bir aileden gelmenin, girişimci bir yakının bulunmasının, bireyin girişimci olması konusunda etkisi büyük olabildiği gibi bunun aksi durumlar da mevcuttur (Gürol 2006: 24).

2.2.2.2. Ailenin Sorumluluk Bilinci

Küçük işletme sahiplerinin motivasyonu kar motifinden olduğu kadar, kişiliklerinden ve ailevi özelliklerinden de kaynaklanabilir. Bu durumda bireylerin işlerini başlatma ve sürdürmelerinin temel nedeni “ebeveynleri, çocukları veya diğer aile üyelerine yardımcı olmak” biçiminde ortaya konulabilir (Gürol 2006: 26).

2.2.2.3. Yaş

Girişimcilik yaş sınırları bulunmayan çekici bir uğraştır. En gencinden en yaşlısına kadar insanlar her gün artan sayıda yeni işler başlatmakta, özellikle kendi işini kuran genç sayısı gittikçe artmaktadır.

Yaş ve kendi işini başlatma girişimi arasındaki ilişki konusunda, öncelikle kronolojik yaş ve girişimcilik yaşı arasındaki farkın ortaya konulması gerekmektedir. Hisrich ve Peters'in (1998) bu konudaki saptamaları aşağıdaki gibi olmaktadır: "Kronolojik yaş baz alındığından birçok girişimci girişimcilik kariyerlerine 22-45 yaş arası başlamaktadır. Bu alandaki kariyerlerini bu yaşlardan önce ve sonra başlatabilirlerse de, girişimcinin yeni bir işletmeyi başarılı bir şekilde faaliyete geçirme ve yönetme için deneyim, finansal destek ve yüksek bir enerji düzeyine gereksinimi göz önüne alındığında bu olasılık düşük kalmaktadır. Ortalama yaş çok fazla anlam ifade etmekle birlikte, erken yaşlarda başlatılan girişimcilik kariyerleri daha sonra gerçekleştirilenlere oranla daha iyi sonuç vermektedir. Bireylerin girişimcilik kariyerlerindeki heves düzeylerinin arttığı beşer yıl aralıklı (25, 30, 35, 40 ve 45) "kilometre taşı yılları"nın da gözden kaçırılmaması gerekmektedir (Gürol 2006: 26).

2.2.2.4. Öğretim-Eğitim

Bazı araştırmacıların girişimcilerin ortalamanın altında eğitim aldıkları inancında olmalarına karşın, sonuçlar bunun gerçekte doğru olmadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, girişimcilikte eğitim düzeyinin başarıdaki rolü üzerinde ortaya koyulan görüşler çelişkili olabilmektedir.

Beaver (2002) başarılı girişimcilerin otokratik nitelikteki kişilik ve yönetim literatüründe yazılanları bir tarafa bırakarak kendi içgüdü ve sezgileri ile hareket etme özelliklerine işaret etmektedir. Bu argüman bu tür yöneticilerin yönetiminde olan firmaların başarısı ile doğrulanmaktadır (Gürol 2006: 27-28).

En iyi ampirik çalışmalar bile liderlik eğitim ve deneyiminin organizasyonel performansı geliştirdiğini göstermeyi başaramamışlardır. Oysa ki liderlik eğitimi liderin davranış ve tutumlarını değiştirebilir (Fiedler 1972: 453).

2.2.2.5. Rol Modelleri

Girişimcilik alanında rol modelleri kendileri de birer girişimci olmayı arzulayan bireyleri girişimciliğe özendirmeleri nedeniyle toplum içerisinde oldukça önemli bir konumdadırlar. Girişimci adayları rol modelleri ile onların evlerinde, işlerinde karşılaşmışlar ya da onları yazılı, szli medyadan, kitaplarda haklarında yazılanlardan tanımışlardır (Gürol 2006: 28).

2.2.2.6. Kişiye zg Değerler

Girişimcilerin başkalarından ayırt edilebilmesi için kullanılan atılganlık, uyum, yaratıcılık, toleranslı ve yakın olma, samimiyet ve dürüstlük gibi kişiisel değer ölçüleri, başarılı bireyleri tanımlamak için kullanılan değer ölçülerinden farklı değillerdir.

Araştırma sonuçları girişimcilerin genelde işletmecilik ve yönetim sürecinin doğası temelindeki “eğitim setleri”nin farklı olduğunu göstermektedir. Girişimcinin doğası, fırsatçılık, kurumsallaşma ve girişimci kişilik gibi girişimciliğe zgn özellikler ile, bürokratik organizasyon ve bu organizasyon çevresinde yöneticilerin planlama, akılcılık ve öngörü gibi yönetime zgn özellikleri arasında belirgin ayrılıklar bulunmaktadır.

Bir olasılıkla, girişimcinin yeni bir girişim yaratma ve başarıya götürmesine olanak sağlayan bu faktörler, kişiisel niteliklerden daha çok “kazanma imajı” çevresinde yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısı ile bu unsurların yaratım ve başarı konusunda girişimcinin bireysel özelliklerinden daha büyük rol oynadıkları görülmektedir (Gürol 2006: 29).

2.2.2.7. İş Deneyimi

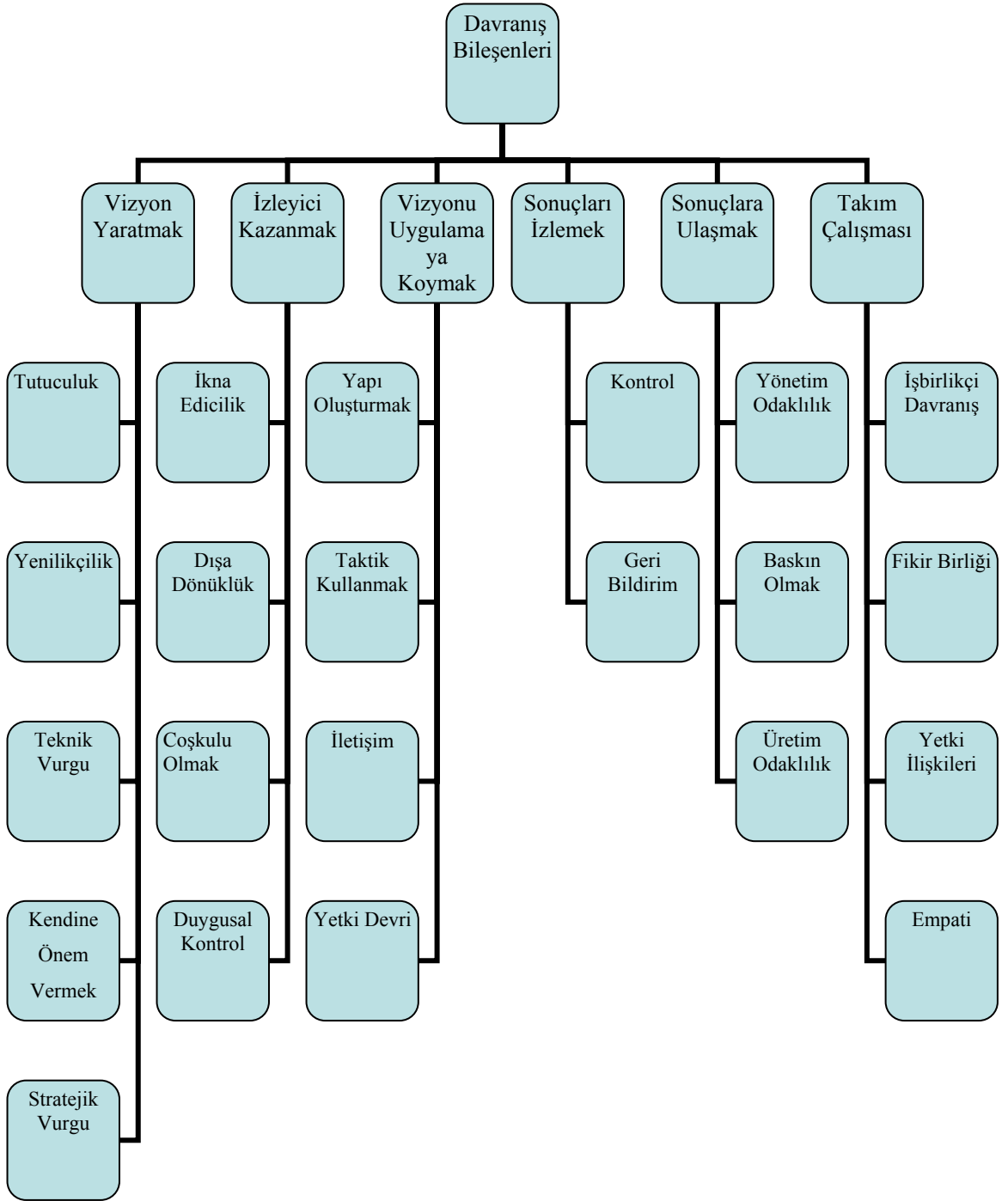
Daha önce çalıştıkları iş yerlerinde edindikleri olumsuz deneyimleri girişimci kişiliği olan bireyleri kendi girişimlerini kurmaya yönlendirebilir. Dolayısıyla bu tür deneyimlerin o kişi açısından olumlu olduğu bile düşünülebilir. Zira girişimcilik kararının alınmasında etken olan bu tür olumsuz etkiler, aynı zamanda yeni girişimin oluşma, büyüme ve sonuçta başarıyla ulaşmasında önemli bir rol oynamış olmaktadır. Başarı için savaşım fırsatının yokluğu, örgüt kademelerinde yükselme olanağının bulunmaması, duygusal engelleme, sıkıntı ve yalnızlık hissi biçimlerinde kişinin çalışma yaşamının çeşitli aşamalarında karşılaştığı mutsuz edici olaylar yeni bir girişim kurulmasını motive edici bir etki de yaratabilirler (Gürol 2006: 29).

2.2.3. Girişimcilerin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Liderlik Modelleri Bağlamında Değerlendirilmesi

Liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alıp inceleyen çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modellerde, yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Bu araştırmaların çoğunda, yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği gibi demografik özelliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Kişi doğuştan lider değildir liderlik özelliklerini kendisi yaratır. Gates bunu şöyle ifade ediyor: “Kazanmanız ya da kaybetmeniz bilgiyi nasıl topladığınıza, nasıl yönettiğinize ve nasıl kullandığınıza bağlıdır” (Gates 2006: 25). Liderler, elde ettikleri bilgileri kendi tecrübeleri ve çalıştıkları projenin özelliklerine göre de sürekli değerlendirmeye tabi tutarlar (Akdemir, Kasımoğlu ve Kutlutürk 2003-2004: 3).

2.2.3.1. Liderin Davranış Modelleri

Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından “Lider Davranışı Modeli” geliştirilmiştir. Bu model 22 liderlik davranışını kapsamaktadır. Bu davranışlar, 6 boyutta gruplanmıştır. Bunlar: vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması olarak belirlenmiştir (Kabacoff 1998: 18-20).



Şekil 2. Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu Tarafından Geliştirilen Lider Davranış Modelleri

2.2.3.1.1. Davranış Bileşenleri

Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen“Lider Davranışı Modeli” ne ilişkin bileşenlere aşağıda değinilmiştir.

2.2.3.1.1.1. Vizyon Yaratmak

Tutuculuk: Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama, kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması, kurumsal karar ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme, hızla değişen koşullara rahat uyum sağlama ve bu ortamda kendini rahat hissetme anlamına gelmektedir.

Yenilikçilik: Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme, kurumsal kararlarında ve uygulamalarında risk almaya istekli olma, kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin vermektir.

Teknik Vurgu: Uzmanlık alanı ile ilgili bilgisini araştırma ve sonuçlarda kullanabilme, uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma anlamına gelmektedir.

Kendine Önem Vermek: Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme, liderin vizyon yaratmada rolüne olan inancı ve bağlılığıdır.

2.2.3.1.1.2. İzleyici Kazanmak

İkna Edicilik: Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratmaya çalışma, kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçmektir.

Dışa Dönüklük: Kurum çalışanlarının kişilerarası ilişkilerinde biçimsel olmayan bir tarz benimsemesi, kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranmaktır. Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurmaktır.

Coşkulu Olmak: Coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket etme, İzleyicileri işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini göstermektir.

Duygusal Kontrol: Kurumsal ilişkiler de duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimsemektir.

2.2.3.1.1.3. Vizyonu Uygulama Koyma

Yapı Oluşturma: Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme, sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle çalışmayı tercih etmektir.

Taktik Kullanma: Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretme, gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak anlık kararlar verebilmektir.

İletişim: Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gereken bilgileri aktarma, kurum çalışanlarından ne beklendiğini açıkça belirtme, var olan bilgi akışını korumak, çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma, kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulamaktır.

Yetki Devri: Takımının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama, kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler vermektir.

2.2.3.1.1.4. Sonuçları İzleme

Kontrol: İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutmaktır.

Geri Bildirim: Takımına performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlama, kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerini ifade etmeleridir.

2.2.3.1.1.5. Sonuçlara Ulaşma

Yönetim Odaklılık: Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanmaıdır.

Baskın Olmak: Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlamaktır.

Üretim Odaklılık: Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koymaktır.

2.2.3.1.1.6. Takım Çalışması

İşbirlikçi Davranış: Çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlama, kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterme

Fikir birliği: Karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate almaktır.

Yetki İlişkileri: Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate almaktır. Kurumun organizasyonel ilişkilerine sadık olmaktır.

Empati: Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme, olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olmaktır.

Lider konumdaysanız “baskı” yaşamınızın ayrılmaz bir parçasıdır. Kurum sahiplerinin ve üst yönetimin rakamları geliştirmeniz yönündeki istekleri yukarıdan aşağıya baskı, size bağlı çalışanların istekleri aşağıdan yukarıya baskı olarak tam üzerinizde çarpışır. Bu çarpışma sonucunda ortalık kızışır ve siz bu ateşin ortasında kalırsınız.

Müşteri beklentilerinin yarattığı dış baskı ile, maliyetler, tedarik sorunları, verimlilik gibi konuların yarattığı iç baskı karşı karşıya geldiğinde kızışma hat safhada artar. Bireysel girişimciden milyarlarca dolarlık şirketlerin tepe yöneticisine kadar herkes, piyasa hareketli de olsa durgunda olsa, dolar yükselse de düşse de, iş dünyasının özündeki bu baskıları hisseder.

Etkili bir lider, baskının nedenlerinin üzerine giderek, ortamın sıcaklığını kontrol altında tutmanın yollarını bulur. Baskı boyutları her zaman değişecek aa hep var olacaktır. Yöneticinin baskılarla uğraşma yöntemi baskılara sürekli karşı koymak ise kızışan ortamın yangın yerine dönmesi kaçınılmazdır.

Yangın bir şekilde söndürülür ve o an için sorun biter. Ancak etkili liderliğin prensiplerini öğrenmişseniz böyle acil durum çağrılarını yapmanıza gerek kalmaz. Bir sorun çıktığında onu zaten önceden tahmin etmiş, uygun ve etkili çözümler için gerekli hazırlıkları yapmışsınızdır. Tepki değil, yanıt verirsiniz. Sıcaklık, bir liderin günlük yaşamının olağan paçasıdır. Uygun şekilde ele alındığında, ılınan ortamdan sıcak ortama dönüşmez (Cox ve Hoover 2003: 4-6).

Liderlik kendine özgü davranış ve tutumlar gerektirir ve birçok insan için bunlar yapılan görevle birlikte başlar. Lider olmadan önce, başarı denen şey kendinizi yetiştirmekten ibarettir. Lider olunca başarı, başkalarını yetiştirmek olur (Kardam 2006: 73). Bir liderin davranış şekillerine aşağıda değinilmektedir.

a. Lider her karşılaşmayı; değerlendirmek, koçluk yapmak ve özgüven inşa etmek için bir fırsat olarak kullanarak, ekibini bıkmadan usanmadan daha üst düzeye yükseltir. Lider olarak zaman ve enerjinizin büyük bir kısmını aşağıdaki üç faaliyete ayırmanız gerekir.

Değerlendirme yapmanız gerekir. Doğru insanların doğru işte çalıştıklarından, onların desteklendiğinden ve önlerinin açıldığından ve böyle olmayanların uzaklaştırıldığından emin olmanız gerekir. Koçluk yapmanız gerekir. İnsanların performansını her yoldan iyileştirmek için onlara kılavuzluk yapmanız, eleştirmeniz ve yardımcı olmanız gerekir. Özgüven inşa etmeniz gerekir. Cesaretlendirmeniz, ilgilenmeniz ve takdir etmeniz gerekir. Özgüven insanlara enerji katar ve kendilerini zorlama, risk alma ve hayal dahi edemedikleri sonuçlara ulaşma cesareti verir. Kazanan ekiplerin yakıtı budur (Kardam 2006: 77).

b. Lider insanların vizyonu sadece görmesini değil, onu yaşayıp solumasını da temin eder. Liderin görevi bu vizyonu hayata geçirmektir. Vizyon, liderin yaptığı işin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Ama sürekli anlatılmıyor ve ödüllerle pekiştirilmiyorsa, üzerine basıldığı kağıt parçasına bile değmez (Kardam 2006: 79-81).

c. Lider yapıcı enerji ve iyimserlik yayarak herkesin ruhuna nüfuz eder. Liderin ruh hali bulaşıcıdır. Gün boyu olumlu görünüm sergileyen neşeli bir yönetici ekibini ya da kuruluşunu neşeli insanlar yaratarak yerine getirir. Etrafına kötümserlik saçan asık suratlı birisi de tıpkı kendisine benzeyen mutsuz bir kabile yaratır. Liderin görevi olumsuzluğun çekim kuvvetine karşı koymaktır.

Ama bu, ekibinizin karşı karşıya olduğu zorlukları şekere bulmanız gerektiği anlamına gelmez; sadece bunların üstesinden gelinmesini sağlayacak enerji katıcı bir tutum sergilemek anlamına gelir (Kardam 2006: 81).

d. Lider açık sözlü olarak, şeffaf davranarak ve takdir ederek güven tesis eder. İnsanlardan fikir çalıp onları kendine mal ederek, başkalarının hakkını asla yemez. Ne yağcılık yapar ne de ezer, çünkü ekinin başarısının çok geçmeden kendisine saygınlık kazandıracığını bilecek özgüvene ve olgunluğa sahiptir. İşler kötü gittiğinde, hatanın sorumluluğunu üstlenir. İyi gittiği zaman ise, övgüyü cömertçe paylaşır (Kardam 2006: 82-83).

e. Lider sevilmeyen kararlar alma ve sezgilerine kulak verme cesaretine sahiptir. Eğer liderseniz, zaman zaman insanlara yol vermek, bir projenin parasını kesmek ya da bir fabrikayı kapatmak gibi zor kararlar vermek durumunda kalabilirsiniz. (Kardam 2006: 84).

f. Lider meseleleri kuşkuculuğa yakın bir merakla irdeleyip deşer ve sorduğu sorulara eylemle yanıt almayı sağlar. Liderseniz, göreviniz bütün soruların yanıtlarını almaktır (Kardam 2006: 85).

g. Lider risk almayı ve öğrenmeyi bizzat örnek oluşturarak telkin eder. Risk-ödül denklemi insanlar için çoğu durumda yeterince açık değildir. Lider eğer bu durumu değiştirmek istiyorsa, onlara örnek olmalıdır. Yarattığı heyecan verici kültür ve elde ettiği sonuçlar sizin kadar ekibinin de de hoşuna gidecektir (Kardam 2006: 89).

h. Lider kutlamasını bilir. Kutlama insanların kendilerinin kazanmış gibi hissetmelerini sağlar ve takdir ve yapıcı enerji atmosferi yaratır. Çalışma, yaşamın öylesine sıradan bir parçası haline gelmiştir ki, başarı anları bile görülmez olmuştur. Lider bu anları yakalamalı onları önemli olaylar haline getirmelidir.

Lider olmanın kolay bir formülü yoktur. Liderlik bütün dengeleyici manevralarıyla, bütün sorumluluklarıyla, bütün baskılarıyla meydan okuyucu bir şeydir. Sessiz sedasız liderler olduğu gibi, gürültücü olanlar da vardır. Analize meraklı olanlar olduğu gibi, düşünmeden hareket edenler de vardır. Ekiplerine karşı çok acımasız liderler olduğu gibi, daha terbiye edici olanlar da vardır. Dışarıdan bakıldığında, bu liderlerin ne gibi ortak özellikleri olduğunu söylemek zordur. Ama yakından bakınca, insanların gelişimiyle ve başarısıyla çok yakından ilgilendiklerini ayrıca kendileriyle barışık oldukları da görülür. Tepeden turnağa açık sözlü, dürüst, iyimser, insancıl ve sahici kişilerdir.

Sık sık, doğuştan mı yoksa sonradan mı lider olunduğunu sorusuyla karşılaşılır. Elbette, her ikisi de doğrudur. IQ ve enerji gibi bazı niteliklerin doğuştan geldiği anlaşılıyor. Öte yandan, özgüven gibi bazı liderlik becerileri anne kucağında ve okulda v.b kazanılır. Diğerlerini de, tekrarlanan deneyimler yoluyla çalışma yaşamında bir şeyi deneyerek, yanlış yaparak, tekrar deneyerek öğreniriz.

Çoğumuz için liderlik, bir gün yönetici olduğumuzda, birden bire başlayıverir ve oyunun kuralları değişir. Daha önceleri, yaptığınız iş kendinizle ilgili bir şeydi. Ama artık başkalarıyla ilgili bir şey haline gelmiştir (Kardam 2006: 90-91).

2.2.3.2. Liderlik Modelleri ve Girişimcilik

Girişimcilerin sergiledikleri farklı liderlik modelleri vardır. Liderlik özelliği taşıyan girişimciler otokratik, demokratik, tam serbestlik tanıyan, göreve önem veren, kişilere önem veren, vizyoner, karizmatik, eğitici, hız belirleyici ve kumandacı liderlik modelleri olmak üzere farklı liderlik modellerini benimserler. Her birinin özelliklerine aşağıda değinilmiştir.

2.2.3.2.1. Girişimcinin Otokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Bu liderler, takımlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler (www.girisimcilik.org). Otokratik lider tarafından yönetilen örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir (Drafke ve Kossen 1998: 377).

Otokratik liderin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması söylenebilir. Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, yaratıcılığı azaltmasını sayabiliriz (www.girisimcilik.org).

2.2.3.2.2. Girişimcinin Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik liderler yönetim yetkisini grup üleriyle paylaşırlar. Amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken daima grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışırlar. Bu liderler kontrol taktiklerini daha az kullanırlar.

Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme ve ödüllendirme davranışı gösterirler. Demokratik liderliğin faydaları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlanmaları, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. Bu liderlik modelinin en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır (www.girisimcilik.org).

Görüş birliğine dayalı bir strateji oluşturma umuduyla çok önemli kararları erteleyen bir lider, sendeleme riskiyle karşılaşır. Bunun bedeli, karmaşa ve yönsüzlükten kaynaklanan ertelemeler, ya da çatışmaların tırmanması olabilir (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 78-79). Demokratik yaklaşım en çok, lider hangi yöne gideceğinden emin değilse ve yetenekli çalışanlardan fikir alması gerekiyorsa işe yarar (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 78-79).

En iyi iletişimci üstün bir dinleyicidir; dinlemekse demokratik liderlerin ana gücüdür. Bu tür liderler, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve dinlemeye müsait oldukları izlenimi yaratırlar. Ayrıca işbirlikçidirler, tepeden inme bir lider gibi değil, ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışmayı yatıştırmayı bilirler (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 80).

2.2.3.2.3. Girişimciye Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Davranışı

Yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakır; amaçları, politikaları kendilerinin yapmalarına imkân tanırırlar. Bu liderliğin faydaları; her üyenin bireysel yaratıcılığını uyandırması, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine imkân vermesidir.

Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Grup içinde çatışma ortaya çıkabilmektedir (www.girisimcilik.org).

2.2.3.2.4. Girişimcinin Göreve Önem Veren Liderlik Davranışı

Bu liderler işleri organize etmek, kişileri belirli görevlere atamak, işin tamamlanma süresini belirlemek gibi faaliyetlerde bulunurlar (www.girisimcilik.org). Bill Gates iş liderliğini en iyi yapan liderlerden biridir.

Bill Gates'in iş liderliğine hazırlayıcı soruları şunlardır: Yaşamlarınız nasıl değişecek, ne kadar zaman alacak, mesleğiniz geçerliliğini yitirecek mi, çocuklarımıza ne olacak, iyi fırsatlar nelerdir, nasıl hazırlanmalıyız, gelecek şimdiden neyi öngörüyor, geçmiş gelecekte nasıl işimize yarar, şimdinin iş kolları yarın olmayacak mı, bugünleri yarınlarda neler dolduracak (Gates 2006: 71).

2.2.3.2.5. Girişimcinin Kişilere Önem Veren Liderlik Davranışı

Bu liderlerin insan ilişkileri güçlüdür. Grup içi güvene, saygıya ve sevgiye önem verirler. Yapılan bir çok araştırma insan ilişkilerine önem veren liderlerin grup verimliliğini daha fazla artırdığını göstermektedir (www.girisimcilik.org).

İlişkiye önem veren liderler, dostça etkileşimleri güçlendirmek, önderlik ettikleri insanlarla bağlantı dokusunu genişleten kişisel ilişkileri geliştirmekle ilgilenirler. Bu nedenle de, baskı altındayken yararlanılabilecek duygusal sermayenin oluşturulmasına daha fazla zaman tanıyan durağan dönemlere değer verirler. (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 75)

Bu liderler genelde insanlara ve duygularına değer verir; görev ve hedeflerden çok, çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde dururlar. Çalışanlarına değer veren, özel yaşamlarındaki zor dönemlerde onlara duygusal destek veren bu tür liderler, güçlü bir sadakat oluşturur ve bağlılığı güçlendirirler. (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 74-75)

2.2.3.2.6. Girişimcinin Vizyoner Liderlik Davranışı

Vizyon, geleceğe dair bir hayaldir. Mümkün olup da henüz gerçekleşmemiş olana dair bir fikirdir. En az üç çeşit gösterim vardır. Her biri geleceğin farklı bir resmini görüntüler.

- a. Muhtemel gelecek: Şimdi olduğumuz gibi yaşadığımız takdirde olması beklenebilen bir gelecek.
- b. Arzu edilen gelecek: Olmasını en çok istediğimiz türden bir gelecek.
- c. Felakete giden bir gelecek: Halimiz daha kötüye giderse ve çok kötü bir şey ile karşı karşıya kaldığımızda olabilecek bir gelecek. Liderlik, tüm bu üç çeşit vizyonla da ilgilidir. Şimdiki yönümüzün nereye doğru olduğunu, nereye gideceğimizin kararı ve yükleneceğimiz problem ve karşılaşılabileceğimiz felaketlerden kaçınmaya dair çözümler üretir.

Tek kelime ile tanımlarsak bir lider öncüdür. Yeni yerlere giden, başkalarının pek yapmadığı şeyleri yapan, başkalarına yol gösteren bir önderdir. Lidere yol gösteren vizyondur. Liderler böylece mümkün olanı görürü ve gerçekleştirmek için çalışır (Bender 2000: 109-110). Vizyon bize gelecekte nasıl olunabileceğini gösterir. Tutku ise onu gerçekleştirmek için harekete geçirir. Risk ise bu vizyonu gerçekleşmek üzere harekete geçmede yatar. Risk değişim ve belirsizlikle iç içedir ve bunların beraberinde korku gelir. Kimse mükemmel olmak zorunda değildir. Daha önce hiç yapmadığımız bir şeyi daha iyi yapmanın yolu çoğunlukla bilinemez ancak önemli olan o işe başlamaktır (Bender 2000: 153).

Vizyoner lider gurubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ama oraya nasıl varılacağını belirtmez; insanları yenilik ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Genel tabloyu ve belirli bir görevin oradaki yerini bilmek, insanların önlerini görmelerini sağlar; kendilerinden ne beklendiğini anlarlar. Ve herkesin ortak hedefler için çalıştığı hissi, ekibe bağlılığı geliştirir: İnsanlar örgütlerinden gurur duyarlar. İnsanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacını hatırlatan vizyoner lider, her gün yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu anlarlar. Bunun sonucu ise, hevesle çalışmaktır. (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 67-68-69)

Vizyoner lider, kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve onu önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. O vizyona içtenlikle inandığı için de, insanlara kararlı bir biçimde yol gösterir. Yön değiştirmenin zamanı geldiğinde, özgüven ve değişim katalizörlüğü yeterlikleri geçişi yumuşatır. (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 69)

2.2.3.2.7. Girişimcinin Karizmatik Liderlik Davranışı

Karizma, Eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca “ilahi ilham yeteneği” anlamını taşır (Luthans,1992:283). Bununla birlikte, kavramı yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir. Weber, karizma terimini “karizmatik yetki” şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi, “Belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlamıştır (Miner 1988: 422).

Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan bağlar bulunur (Baransel 1993: 168-169).

Karizmatik iktidar tipinde iktidarın meşruluğu bir kişinin olağanüstü sayılan üstün niteliklerine dayanır. Otoritenin kaynağı bir kurum ya da kurumsal yapı değil, doğrudan doğruya lider ya da onun kişiliğidir. Halk liderde kutsallık kahramanlık ya da örnek alınacak üstün nitelikler gördüğü için ona, kurduğu düzene ya da politikasına bağlanır. Böylece iktidarı kullanan kişinin sahip olduğu saygınlık ve çekicilik, sahip olduğu otorite ve iktidatın da kaynağı haline gelir.

Burada önemli olan liderin bu niteliklere gerçekten sahip olması değil, halkın onda bunları bulmasıdır. Karizmatik liderler bir toplumda tarihsel, toplumsal ve psikolojik koşulların yarattığı belli bir ortamda, genellikle bunalım dönemlerinde ortaya çıkarlar, genellikle radikal bir tutum gösterirler. (İmrek 2004: 36)

2.2.3.2.8. Girişimcinin Eğitici Liderlik Davranışı

Her liderin iyi bir eğitmen olması gerektiği yolundaki yaygın inanca karşın, liderler genellikle bu tarza çok ender başvuruyorlar. Günümüzün yüksek basınçlı gergin ortamında, liderler eğitmenliğe “zamanları olmadığını” söylüyorlar. Ancak bu tarzı göz ardı ederek, güçlü bir araçtan yoksun kalıyorlar (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 70-71).

Eğitici liderler, yetki devretmeyi, elemanlara yalnızca işin yapılmasını sağlayacak görevler yerine onları zorlayacak görevler vermeyi de iyi bilirler. Ayrıca, bu tür liderler genellikle kısa süreli başarısızlıklara hoşgörü gösterirler, çünkü bunun çalışanların hayallerine katkıda bulunabileceğini anlamışlardır (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 71-72).

Eğitici tarz, iyi uygulandığında, çalışanların yalnızca yeteneklerini değil özgüvenini de güçlendirir ve hem daha özerk bir biçimde, hem de daha yüksek bir performans ile çalışmalarına yardımcı olur (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 72).

2.2.3.2.9. Girişimcinin Kumanda Eden Liderlik Davranışı

Böylesi liderler, emirlere hemen itaat edilmesini ister, ama o emirlerin ardındaki nedenleri açıklama zahmetine girmezler. Takımı emirlerini sorgusuz sualsiz yerine getirmezler ise tehdite başvururlar. Ayrıca yetkiyi devretmek yerine her türlü durumu sıkı denetim altına alıp dikkatlice gözlerler.

Bu nedenle performans geribildirimini değişmez bir biçimde insanların neyi iyi yaptığından çok neyi kötü yaptığına odaklanır. Kısacası bu tarz, klasik bir ahenksizlik reçetesidir (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 86). Övgüye nadiren başvurup serbestçe eleştiren kumandacı lider, insanların ruhunu yıpratır ve işlerinden duydukları gururu ve hoşnutluğu yok eder; oysa yüksek performanslı çalışanlara şevk veren bunlardır. Aristoteles' in dediği gibi, "liderin doğru kişiye, doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru nedenle kızması" gerekir (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 87).

Demek ki, kumandacı tarz yalnızca kötüye gidişini tersine çevirmek, ya da şirket hisselerinin istenmeyen bir tarafın eline geçmesini önlemek gibi, kesinlikle şart olduğu durumlarda, ihtiyatla kullanılmalıdır. Lider, koşulların ne zaman yukarıdan güçlü bir el vermeyi gerektiğini bilirse, bu dirayet insanları canlandırabilir. Ancak liderlerin çantasındaki tek alet elektrikli testereyse, arkasında darmadağın bir örgüt bırakabilir (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 90).

Tüm bu liderlik tipleri, organizasyonun içinde bulunduğu koşullar tarafından belirlenmektedir. Bir duruma çok uygun düşen bir liderlik başka şartlarda uygun düşmeyebilir. Yani bir lider hem demokratik olabilir hem de insan ilişkilerine önem verebilir.

Tablo 5. Çeşitli Liderlik Modelleri ve Yaklaşımları (İmrek 2004: 255).

LİDERLİK TİPİ	NE İSTER?	NASIL BİR YAPI İSTER?	NE DER?	NE ZAMAN İSTER?	NE TÜR ÇIKAR YARATIR?
Otokratik	İtaat	Disiplin, Rijid Yapı	Benim Dediğim Olacak	Dün	Onun Hedeflediği Çıkar Öndedir
Demokratik	Katılım	Özgür Ortam	En İyi Nasıl Olabilir	Zamanında	Grubun Çıkarı Öndedir
Kararcı	Kabul	Statik Yapı	Madem Öyle İsteniyor	Kafasındadır Bilinmez	Aslan Payını İster
Delege Edici	İnisiyatif Kullanmanızı	Sorun Çıkarmayan	Siz Bilirsiniz	Siz Ne Zaman Biter Derseniz	Çıkar Yaratmaz
Durumsal	Gerekeni	Önemli Değildir	Olması Gereken Olmalıdır.	Öngörülen Zamanda	Hakedene Verir

Ahenk yalnızca liderlerin iyi ruh hallerinden ya da doğru olanı söyleyebilmesinden değil, belirli liderlik tarzlarını kapsayan tüm eşgüdümlü etkinliklerden de doğar. Diğer her şey eşit olsa da, olumlu duygusal etki yaratan tarzlara başvuran liderler, başvurmayanlardan kesinlikle daha iyi mali getiri sağlamışlardır. En iyi sonuçları alan liderler tek bir tarz ile yetinmeyenler olmuştur. Etkili bir lider, belirli bir zamanda, ayrı tarzlardan birçoğunu, farklı durumlar karşısında iz bırakmadan birleştirerek ve değişik ölçülerde kullanabilmelidir. (Goleman, Boyatzis ve Mckee 2005: 64-65)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1- GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1.1. Araştırmanın Konusu Önemi ve Amaçları

Araştırmanın konusu girişimci kişiliği tanımak, girişimci kişilik özelliklerini belirlemek ve girişimcilerin göstermiş olduğu liderlik davranışlarına ulaşmaktır. Girişimciler işletmelerin etkinliği, verimliliği ve başarısında önemli roller üstlenmişlerdir. Girişimci tarafından belirlenen liderlik davranışı ve liderlik modeli o girişimcinin lider olarak etkinliğine ve işletmenin başarısına yön vermektedir. Bu araştırmada ana amaç, Çanakkale'deki girişimcilerin kişilik özelliklerini saptayarak göstermiş oldukları liderlik davranışlarını belirlemektir.

Araştırmanın alt amaçları; girişimde bulunmayı düşünenlere fikir vermek, ülke ekonomisinin gelişmesinde girişimciliğin önemini vurgulamak, liderlik modellerinin kavranması ve girişimcilerin taşıdığı liderlik özelliklerini belirlemektir.

3.1.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın evreni tüm iş adamları ve iş kadınlarından oluşmaktadır. Araştırma örneklemini, Çanakkale'den seçilen 100 girişimcidir.

Bu girişimcilere, Çanakkale Sanayici ve İş Adamları Derneği vasıtasıyla ulaşılmıştır. Anketi dolduran girişimciler, dernek üyeleri onların referansı ile ulaşılmış diğer girişimcilerdir.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmadaki veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler kişisel görüşme tekniği ile yapılmıştır. Zaman kısıtı olduğundan birebir görüşülemeyen katılımcılara telefon ile ulaşılmış anket formları kendilerine e-mail aracılığıyla yollanmış ve doldurulduktan sonra tarafıma yollamaları talep edilmiştir. Diğer veriler belgesel kaynak toplama yöntemi ile toplanmıştır.

3.1.4. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Ankette toplam 75 soru yer almaktadır. İlk bölümdeki 8 soru girişimcileri tanımak adına sorulmuş sorulardır. İkinci bölümdeki 32 sorunun amacı, girişimsel eğilim ile bağımsız olma, risk alma, belirsizliğe tahammül, başarı ihtiyacı, kendine güven, yenilikçilik, kendilik kontrolü arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Üçüncü bölümdeki 35 soruda amaç, girişimcilerin sergilediği liderlik davranışlarını demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışı boyutlarıyla belirlemektir.

3.1.5. Anket Formunun Ön Testi

Anket formu ön testi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrencilerinden seçilen 15 kişilik bir öğrenci grubuna anket formu dağıtılarak gerçekleştirilmiştir.

Öğrencilerin anket formlarını doldurmaları istenmiş, anlaşılmayan sorular sorularak not edilmiş ve sorular düzenlenmiştir. Böylece ankete son şekli verilmiştir.

3.1.6. Veri Analizi

Çanakkale ilindeki girişimcilere uygulanan 100 adet anketten 100 tanesi de değerlendirmeye tabi tutulacak nitelikte olup elde edilen veriler “SPSS 10.0 for Windows” programıyla değerlendirilmiştir. 100 Kişiden 40 tanesiyle görüşülerek anket formları hakkında bilgilendirme yapılmış ve doldurdukları anket formları elden alınmıştır. Diğer 60 kişiyle yüz yüze görüşmek mümkün olmadığından telefonla görüşülerek bilgilendirme yapılmış anket formları e-mail ile kendilerine yollanmış ve doldurulduktan sonra tarafıma geri yollanmıştır. Girişimcilerden, B ve C bölümlerindeki yargı cümlelerini, 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum şeklinde ağırlıklandırılmış olan 5 aralıklı Likert Ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir. B bölümündeki yargı cümleleri “Kişilik Özelliklerinin Girişimciliğe Etkisi” konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır. C bölümündeki yargı cümleleri Freud Luthans’ın “Organizational Behaviour” kitabından alınmıştır. Değerlendirme yapılırken tablolarda yer kaplamaması açısından B bölümündeki her bir soru için; “B1, B2, B3, B4,.....B32” şeklinde, C bölümündeki her bir soru için “C1, C2, C3, C4,.....C35” şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır.

Tablo 6. Cinsiyet İle Risk Alma Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

	Toplam İstatistikler	df	Ortalama İstatistikler	F	Sig.
B7 Gruplar Arasında	3,880	1	3,880	1,544	,217
Gruplar İçinde	246,280	98	2,513		
Toplam	250,160	99			
B8 Gruplar Arasında	69,523	1	69,523	82,100	,000
Gruplar İçinde	82,987	98	,847		
Toplam	152,510	99			
B9 Gruplar Arasında	23,450	1	23,450	27,274	,000
Gruplar İçinde	84,260	98	,860		
Toplam	107,710	99			
B10 Gruplar Arasında	14,401	1	14,401	7,318	,008
Gruplar İçinde	192,839	98	1,968		
Toplam	207,240	99			
B11 Gruplar Arasında	9,818	1	9,818	4,003	,048
Gruplar İçinde	240,372	98	2,453		
Toplam	250,190	99			
B12 Gruplar Arasında	7,627	1	7,627	4,388	,039
Gruplar İçinde	170,333	98	1,738		
Toplam	177,960	99			

Tablo 6’da yapılan incelemede; cinsiyetin, parayı risksiz yatırımlarda değerlendirme üzerinde, yemek seçiminde risk alıp almama üzerinde, hız limitini aşp aşmama üzerinde etkili olduğu ve aynı zamanda kolay risk alma üzerinde, daha önce başkaları tarafından denenmemiş şeyleri deneyip denememe üzerinde ve meraklı olma ve maceraperest olma üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Girişimcilik Eğitimi Alma İle Yenilikçi Olma Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Toplam İstatistikler	df	Ortalama İstatistikler	F	Sig.
B26 Gruplar Arasında	86,192	1	86,192	38,395	,000
Gruplar İçinde	219,998	98	2,245		
Toplam	306,190	99			
B27 Gruplar Arasında	64,546	1	64,546	34,310	,000
Gruplar İçinde	184,364	98	1,881		
Toplam	248,910	99			
B28 Gruplar Arasında	6,037	1	6,037	32,289	,000
Gruplar İçinde	18,323	98	,187		
Toplam	24,360	99			
B29 Gruplar Arasında	2,927	1	2,927	7,342	,008
Gruplar İçinde	39,073	98	,399		
Toplam	42,000	99			

Tablo 7’ de görüldüğü gibi, girişimcilik eğitimi almanın yenilikçi olma, yeniliklere kolay adapte olma ve uygulama üzerinde etkisi vardır. Ayrıca bireylerin eğitim seviyeleri, yeniliğe yatkın olma, yeniliğe kolay adapte olma gibi durumları etkiler.

Tablo 8. Yaş Faktörü İle Kendine Güven Arasındaki İlişkiyi Ölçmek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Toplam İstatistikler	df	Ortalama İstatistikler	F	Sig.
B23 Gruplar Arasında	6,335	4	1,584	21,178	,000
Gruplar İçinde	7,105	95	7,479E-02		
Toplam	13,440	99			
B24 Gruplar Arasında	25,798	4	6,450	4,643	,002
Gruplar İçinde	131,962	95	1,389		
Toplam	157,760	99			
B25 Gruplar Arasında	3,762	4	,940	17,057	,000
Gruplar İçinde	5,238	95	5,514E-02		
Toplam	9,000	99			

Tablo 8’ de görüldüğü gibi, yaş faktörünün kendine güven üzerinde etkisi vardır. 21-30 yaş arası girişimcilerde ve 31-40 yaş arası girişimcilerde kendine güvenin 41 yaş üzeri girişimcilere göre daha yüksek olduğu yapılan görüşmeler sonucunda anlaşılmıştır..

Tablo 9. Girişimcilerin Sergiledikleri Liderlik Davranışları

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	GİRİŞİMCİ SAYISI	GEÇERLİ YÜZDE
Serbest-Bırakıcı Liderlik	11	11
Otokratik Liderlik	31	31
Demokratik Liderlik	58	58
Toplam	100	100

Ankete katılan 100 girişimciden 11’i serbest bırakıcı liderlik davranışı, 31’i otokratik liderlik davranışı, 58’i demokratik liderlik davranışı sergilemektedirler. Ekonomimizin gelişiminde çok önemli bir yeri bulunan girişimcilerin çoğunluğunun demokratik liderlik modelini benimsedikleri görülmektedir.

Demokratik liderler, amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken daima grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışırlar. Bu liderler kontrol taktiklerini daha az kullanırlar. İyi bir dinleyicidirler. Bu sonuç araştırmaya konu olan işletmelerin özellikleri ve yönetim yapılarıyla uyumludur.

Tablo 10. Girişimcilik Eğitimi Alma İle Otokratik Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Toplam İstatistikler	df	Ortalama İstatistikler	F	Sig.
C2 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	50,649 252,101 302,750	1 98 99	50,649 2,572	19,689	,000
C19 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	3,042 129,318 132,360	1 98 99	3,042 1,320	2,305	,132
C20 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	49,942 133,618 183,560	1 98 99	49,942 1,363	36,629	,000
C23 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	1,190 122,920 124,110	1 98 99	1,190 1,254	,948	,333
C27 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	9,007 84,383 93,390	1 98 99	9,007 ,861	10,461	,002
C30 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	5,011 133,829 138,840	1 98 99	5,011 1,366	3,669	,058
C34 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	1,030 133,960 134,990	1 98 99	1,030 1,367	,753	,388

Tablo 10’da yapılan incelemede; girişimcilik eğitimi almanın fazla mesai yapılmasını isteme üzerinde, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına kendi başına karar verme üzerinde ve takım arkadaşlarının daha çok çalışmalarını isteme üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda girişimcilik eğitimi almanın takım arkadaşlarına hareket serbestisi vermek üzerinde, işlerin genellikle girişimcinin öngördüğü şekilde yapılması isteme üzerinde, takım arkadaşlarına yaptıkları konusunda hesap verme üzerinde, işleri takım arkadaşlarına danışmadan yürütme üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 11. Yaş Faktörü ile Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Toplam İstatistikler	df	Ortalama İstatistikler	F	Sig.
C3 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	125,205 72,985 198,190	4 95 99	31,301 ,768	40,743	,000
C5 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	181,813 54,772 236,540	4 95 99	45,453 ,577	78,829	,000
C10 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	168,495 72,095 240,590	4 95 99	42,124 ,754	55,506	,000
C12 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	81,655 59,905 141,560	4 95 99	20,414 ,631	32,373	,000
C15 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	48,006 123,354 171,360	4 95 99	12,002 1,298	9,243	,000
C24 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	40,462 106,048 146,510	4 95 99	10,116 1,116	9,062	,000
C28 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	4,949 85,801 90,750	4 95 99	1,237 ,903	1,370	,250
C32 Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam	138,917 36,873 175,790	4 95 99	34,729 ,388	89,478	,000

Tablo 11’de, yaş faktörünün, takım üyelerini işlerini yaparken serbest bırakma ve kendi problemlerini çözmelerini bekleme üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca, yaş faktörü, takım üyelerinin yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin verme üzerinde, takım üyelerine iyi kararlar verecekleri konusunda güvenme üzerinde ve takım üyelerinin kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmaları için izin verme üzerinde etkilidir. Aynı zamanda yaşlı veya genç olma, gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılama ve takım üyelerinin kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin verme üzerinde etkidir. Ancak, yaş faktörünün, işini iyi yapmayan takım üyeleriyle bu konuyu çekinmeden konuşma üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Anketin C bölümünde, girişimcilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yargılar belirlenmiş ve girişimcilerin bu yargılara katılım sıklıkları ve oranları ek 2 de tablo (12-46)'de gösterilmiştir. Aşağıda C bölümündeki bütün sorular ele alınarak tek tek yorumlanmıştır.

Çoğunlukla takımımın sözcüsü olarak görev yaparım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %20'si katılmamış, %75'i katılmıştır. Girişimciler genelde takımlarının sözcüsü olarak görev yapmaktadırlar.

Fazla mesai yapılmasını isterim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %56'sı katılmamış, %37'si katılmıştır. Ankete katılan girişimciler genelde fazla mesai yapılmasını istememektedirler.

Takımımı işlerini yaparken tamamen serbest bırakırım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %49'u katılmamış, %42'si katılmış, %9'u kararsız kalmıştır. Ankete katılan girişimcilerin çoğunluğu takımını işlerini yaparken tamamen serbest bırakmamaktadırlar.

İşlerin yapılmasında firma kurallarına uygun davranılmasını isterim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %10'u katılmamış, %80'i katılmış, %10'u kararsız kalmıştır. Ankete katılan girişimciler firma kurallarını önemsemekte ve bu kurallara uygun davranılmasını beklemektedirler.

Takım arkadaşlarının kendi problemlerini kendilerinin çözmesini beklerim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %44'ü katılmamış, %47'si katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin çoğunluğu takım arkadaşlarının kendi problemlerini kendilerinin çözmesini beklemektedirler.

Ancak oranlar birbirine çok yakın olduğundan girişimciler duruma göre takım arkadaşlarına problem çözümünde destek olmakta duruma göre onları serbest bırakmaktadırlar diyebiliriz.

Takım arkadaşlarım arasında rekabeti körüklerim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %45'i katılmamış, %45'i katılmış, %10'u kararsız kalmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşları arasında rekabeti körükleme ve körüklememe konusunda eşittirler net bir rekabet anlayışı hakim değildir.

Takım arkadaşlarımın düşüncelerini temsil edecek şekilde konuşurum yargısına bayan ve erkek katılımcıların %12'si katılmamış, %79'u katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin çoğunluğu takım arkadaşlarının temsilciğini yapmaktadırlar.

Üstün gayretler için takım arkadaşlarımı iğneleyerek konuşurum yargısına bayan ve erkek katılımcıların %37'si katılmamış, %49'u katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşlarını gayretlendirme çabası içindedirler.

Düşüncelerimi takım arkadaşlarımın üzerinde uygulatırım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %18'i katılmamış, %80'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler düşüncelerini takımları üzerinde uygulatmaktadırlar.

Takım arkadaşlarıma kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmaları için izin veririm yargısına bayan ve erkek katılımcıların %44'ü katılmamış, %45'i katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin takım arkadaşlarına kendi işlerini yaparken serbestlik sağlaması konusu net bir sonuca bağlanamamıştır. Bu yargıya 22 bayandan 10'u katılırken 78 erkekten 35'i katılmıştır.

Terfi için çok çalıştırırım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %27'si katılmamış, %64'ü katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşlarını terfi için çalıştırmaktadırlar.

Gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılarım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %63'ü katılmamış, %27'si katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin gecikme ve belirsizlikten hoşlanmadıkları takım arkadaşlarına bu konuda tolerans göstermedikleri ortaya çıkmıştır.

Misafirlerin bulunduğu ortamlarda, takımım adına ben konuşurum yargısına bayan ve erkek katılımcıların %24'ü katılmamış, %67'si katılmıştır. Ankete katılan girişimciler misafirlerin bulunduğu ortamda takım arkadaşlarını temsil etmektedirler.

İşlerin çabuk yapılmasını isterim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %10'u katılmamış, %80'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşlarına verdikleri işlerin çabuk bitmesini istemektedirler.

İşini iyi yapmayan takım arkadaşlarımla, bu konuyu çekinmeden konuşurum yargısına bayan ve erkek katılımcıların % 20'si katılmamış, %71'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler işlerin iyi ve doğru yapılmasını beklemekte aksi söz konusu olduğunda takım arkadaşlarını uyarmakta çekinmemektedirler.

Takım arkadaşlarım arasındaki problemleri çözümlerim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %15'i katılmamış, %75'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler gruplarındaki problemlerle yakından ilgilenmekte çözümünde grup arkadaşlarına destek olmaktadırlar.

Ayrıntılara çok önem veririm yargısına bayan ve erkek katılımcıların %24'ü katılmamış, %67'si katılmıştır. Ankete katılan girişimciler ayrıntılar konusunda hassas davranmaktadırlar.

Dışarıdaki toplantılarda takımımı ben temsil ederim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %20'si katılmamış, %72'si katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takımlarını temsil etmektedirler. Onların fikirlerini toplum içinde dile getirmektedirler.

Takım arkadaşlarıma hareket serbestisi vermek konusunda isteksizimdir yargısına bayan ve erkek katılımcıların %23'ü katılmamış, %67'si katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin çoğu takım arkadaşlarına işlerini yaparken tam serbestlik vermek istememektedirler.

Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ben karar veririm yargısına bayan ve erkek katılımcıların %26'sı katılmamış, %67'si katılmıştır. Ankete katılan girişimciler işleri kendileri planlamak istemektedirler.

Üretimi artırmak için takım arkadaşlarımı zorlarım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %5'i katılmamış, %87'si katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin daha fazla üretim yapmak için takım arkadaşlarını zorladığı anlaşılmaktadır.

Bazı takım arkadaşlarıma yetkilerimi kullandırırım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %50'si katılmamış, %42'si katılmıştır. Ankete katılan girişimciler yetki devri konusunda çok da cimri olmadıkları yetki devrine sıcak bakanlar ile tercih etmeyenlerin birbirine çok yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

İşler genellikle benim öngördüğüm şekilde yapılır yargısına bayan ve erkek katılımcıların %20'si katılmamış, %71'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler içerisinde, otokratik bir liderlik özelliği olan, takım arkadaşlarının fikrini almadan işler konusunda karar vermenin yaygın olduğu saptanmıştır.

Takım arkadaşlarımdan yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm yargısına bayan ve erkek katılımcıların %62'si katılmamış, %28'i katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin takım arkadaşlarına inisiyatif kullandırma konusunda fazla istekli olmadıkları görülmüştür.

İşlerin paylaşımını ben belirlerim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %12'si katılmamış, %78'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşları arasında iş paylaşımını belirlemektedirler.

Değişikliklere açığımdır yargısına bayan ve erkek katılımcıların %10'u katılmamış, %81'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler değişikliklere ve yeniliklere açık kişilerden oluşmaktadırlar.

Takım arkadaşlarımın daha çok çalışmalarını isterim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %7'si katılmamış, %84'ü katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşlarının daha çok çalışmalarını beklemektedirler.

Takım arkadaşlarıma iyi kararlar verecekleri konusunda güvenirim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %11'i katılmamış, %85'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşlarının kararlarına saygı duymaktadırlar.

Yapılacak işleri çizelge haline getiririm yargısına bayan ve erkek katılımcıların %34'ü katılmamış, %54'ü katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşlarının yapacakları işleri belirlerler.

Takım arkadaşlarıma yaptıklarım konusunda hesap vermem yargısına bayan ve erkek katılımcıların %24'ü katılmamış, %58'i katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin çoğunluğu takımına yaptıkları işle ilgili açıklama yapma gereği duymamaktadır.

Takım arkadaşlarımı, fikirlerimin onların avantajına olacağı konusunda ikna ederim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %9'u katılmamış, %81'i katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin ikna kabiliyetleri yüksek kendi fikirlerini dinletmekten hoşlanan yapıda oldukları sonucu çıkmaktadır.

İşyerinde takım arkadaşlarımın kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin veririm yargısına bayan ve erkek katılımcıların %46'sı katılmamış, %47'si katılmıştır. Ankete katılan girişimcilerin yarısı kendi yöntemlerinin kullanılmasını tercih ederken diğer yarısı ise takım arkadaşlarının kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin vermektedirler.

Takım arkadaşlarımı yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda zorlarım yargısına bayan ve erkek katılımcıların %30'u katılmamış, %61'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler takım arkadaşlarını kapasiteleri doğrultusunda azimlendirmektedirler.

İşlerimi takım arkadaşlarıma danışmadan yürütürüm yargısına bayan ve erkek katılımcıların %69'u katılmamış, %20'si katılmıştır. Ankete katılan girişimciler işlerini yürütürken takım arkadaşlarının da fikirlerini sormaktadırlar.

Takım arkadaşlarımdan standart kural ve kaidelere uymalarını isterim yargısına bayan ve erkek katılımcıların %16'sı katılmamış, %75'i katılmıştır. Ankete katılan girişimciler grubundaki bireylerin çalışmalarını gerçekleştirirken kurallara uymalarını beklemektedirler.

SONUÇ

Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi konulu tez çalışmamda Çanakkale'deki 100 girişimciye anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre girişimcilerin tümünün liderlik özelliklerini taşıdıkları sonucuna ulaşılmış, bu liderlik özelliklerinin girişimcilerin taşıdıkları kişilik yapılarına göre farklılık gösterdikleri anlaşılmıştır.

Ankete konu olan girişimcilerin genelde takımlarının sözcüsü olarak görev yaptıkları, takım arkadaşlarıyla aldıkları ortak kararları topluluk içerisinde takımları adına dile getirdikleri görülmektedir. Liderler işlerini gerçekleştirme sürecinde takım arkadaşlarını tamamen serbest bırakmayarak, firma kurallarına ve işin gerektirdiği prosedürlere uygun davranmalarını beklerler. Değişime açık olma, yeniliklere kolay adapte olma, ikna kabiliyeti yüksek olma gibi liderlik özelliklerinin ankete katılan girişimcilerde bulunduğu saptanmıştır. Çoğunluğu demokratik liderlik özelliği gösteren girişimciler, zaman zaman kendi yetkilerini takım arkadaşlarına kullanılmaktadırlar. Bu, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerinin artması ve aitlik duygusunun gelişmesi için iyi bir yöntemdir. Liderler, takım arkadaşlarını gayretlendirmek için çabalamakta, işleri yürütürken gecikme ve belirsizliklerden hoşlanmamaktadırlar. Takım arkadaşlarının problemlerini dinlemekte çözüm önerileri ile onlara yardımcı olmakta ancak kendi problemlerini kendilerinin çözmelerini beklemektedirler.

Ankete katılan 100 girişimciden 11'i serbest bırakıcı liderlik davranışı, 31'i otokratik liderlik davranışı, 58'i demokratik liderlik davranışı sergilemektedirler. Ekonomimizin gelişiminde çok önemli bir yeri bulunan girişimcilerin çoğunluğunun demokratik liderlik modelini benimsedikleri görülmektedir.

Demokratik liderler, amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken daima grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışırlar. Bu liderler kontrol taktiklerini daha az kullanırlar. İyi bir dinleyicidirler. Bu sonuç araştırmaya konu olan işletmelerin özellikleri ve yönetim yapılarıyla uyumludur.

Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuç itibarıyla şunları söyleyebiliriz; Ülkemizde girişimciliğin geliştirilmesi için herşeyden önce girişimcilik ruhu ve kültürü topluma benimsetilmeli, kurumsallaşmanın önemi vurgulanmalıdır. Ülke ekonomisinin gelişmesi için özel girişimin ne kadar önemli olduğu gerekçeleri ile birlikte bireylere anlatılmalıdır. Girişimci devlet tarafından desteklenmeli, bürokratik süreçler hafifletilmelidir. Potansiyel girişimci adayları olan gençlerimize erken yaşlardan itibaren girişimcilik ve liderlik tanıtılmalı, kişiliklerinin gelişimi açısından çok önemli olan davranış eğitimleri verilmelidir. Bütün bunlar kişinin kendini tanıması ve özelliklerini anlayarak kendisini geliştirmesi ile mümkündür.

Çanakkaleli girişimcilerin kişilik özelliklerini anlamaya ve bu özellikleri girişimcilik ve liderlik bağlamında karşılaştırmaya yönelik olan bu çalışmanın öncelikle girişimcilere ve işletme yöneticilerine daha sonra da potansiyel girişimciler olan gençlerimize ve meslek gruplarına bilgi kaynağı olarak faydalı olması amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

ARIKAN, Semra

2002 **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular.** Siyasal Kitapevi, Ankara

AKTAN, Oğuz

1996 **Türk İşadamı ve İşletmesi.** Gündoğan Yayınları, Ankara

AKAD, İltar ve N. ÜNEL

1987 **İşletme Yönetimi ve Yönetici.** Aydın Yayınevi, İzmir

AXELROD, A.

2000 **Elizabeth I, CEO.** NJ: Prentice-Hall Pres

AKDEMİR, Ali

1996 **Girişimcilik Kültürü.** Kütahya

1999 **İşletme Bilimine Giriş.** Birlik Ofset Yayıncılık Eskişehir.

2003 **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri.** Türkmen Kitapevi İstanbul.

AKDEMİR, Ali., Murat KASIMOĞLU ve M. Mustafa KUTLUTÜRK

2003-2004 “Yönetim Gündemi Yönetmel Yazının Gündemindeki Tartışmalar”.,
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Say 1-2.

ALTILAR, Niyazi

2004 **Liderliğe Yolculuk.** Birinci Baskı, İstanbul Haziran, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hiz.

BARANSEL, A.

1993 Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi 3'üncü Baskı, I.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No:257, İstanbul, 166s.

BENDER, Peter Urs

2000 **İçten Liderlik** (Çev. İmren Kalyoncu-Fatma Can Akbaş), Ağustos, İstanbul, Hayat Yayıncılık

BERBER, A.

2000 “Girişimci İle Yönetici Profillinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süresi”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.29 S.1: 23-46, Nisan.

BROCKHAUS, Robert H. ve Pamela S. HORWITZ.

1986 **Psychology of the Entrepreneur**. The Art and The Science of Entrepreneurship, Ballinger Publishing Company. Massachusett

BYGRAVE, W.D.

1997 **The Entrepreneurial Process**. In W.D. Bygrave (Ed.). The Portable MBA in Entrepreneurship (ss.1-23). NY: John Wiley & Sons, Inc.

CASSON, M.

1995 “Entrepreneurship and Business Culture”. Edward Elgar: Aldershot, İngiltere.

CHELL, Elizabeth

2001 **Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development**. Thomson Learning, London.

CHICKEN John C.

2002 **Yönetim ve Girişimcilik.** (Çev. Beyhan Kurt).,1. Baskı Nisan , Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.

COULTER, M.

2000 **Entrepreneurship in Action.** NJ: Prentice-Hall.

COX, D. ve J. HOOVER

2003 **Kızısan Ortamda Liderlik.** (Çev. Mahmut Tuna), Ağustos, Sistem Yayıncılık A.Ş.,

ÇETİN, C.

1996 **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi.** Der Yayınları, İstanbul.

ÇİMENDERELİ, S.

1994 “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.

DEMİNG, W. Edward.

1994 **Japnlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı.** Japon Mucizesinin Mimarı, Form Yayınları

DEMİR, Erdem

2002 “Kişilik Özelliklerinin Girişimciliğe Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

DRAFKE, M. ve S. KOSSSEN

1998 The Human Side of Organizations, 7th Ed., Addison – Wesley, USA, 210s.

ERÇETİN, Ş. Şule.

2000 **Lider Sarmalında Vizyon.** 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Geniletilmiş 2. Baskı, Ankara.

ERGUN, Turgay

1981 **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı.** Ankara: TODAIE Yayınları No.191, s.7-8

FIEDLER, Fred E.

1968 “Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness”, **Group Dynamics Research and Theory.** 3-27.

1972 The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No.4 (Dec.,1972), 453-470.

FİŞEK, Kurthan

1979 **Yönetim.** Anadolu Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

FOSS, N. J. ve P. G. KLEIN

2002 “Entrepreneurship and the Firm”. **Edward Elgar: Aldershot,** İngiltere

GATES, Bill

2006 **Bill Gates’in Liderlik Sırları.** (Çev: Ö. Faruk Reza), Kitap Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti. ,1. Baskı Kasım İstanbul.

GERBER, Michael E.

2003 **Girişimcilik Tutkusu.** (Çev. Tayfur Keskin)., 5. Basım, Mart, İstanbul, Sistem Yayıncılık
(1995) “The E-Myth Revizited”

GOLEMAN, D., R. BOYATZİS, A. MCKEE

2005 **Yeni Liderler.** (Çev. Filiz Nayır - Osman Deniztekin)., Varlık Yayınları A.Ş., Kurtiş Matbaacılık-İstanbul.

GUTH, William D. ve Ari Ginsberg,

1990 "Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship". Strategic Management Journal, Vol. 11, Summer, 5-15.

GÜNEY, Salih

1987 **Önderlik Kuramları ile Atatürk'ün Önderlik Karizmasının Karşılaştırılması,** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

GÜROL, Mehmet Ali

2006 **Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik.** Ekim Gazi Kitapevi Tic. Ltd. Şti.

HATTEN, Timothy S.

1997 **Small Business. Entrepreneurship and Beyond.** NJ: Prentice-Hall

HISRICH, Robert D. ve Michael P. PETERS

1992 **Entrepreneurship.** 2nd Edition, Boston: Irwin.

1995 **Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise.** Irwin, America.

1998 **Entrepreneurship USA.** Irwin\McGraw- Hill. International Edition.

İMREK, M. K.

2004 **Liderlik Eylemdir Söylem Değil.** Beta Basım A.Ş., Ocak İstanbul

KABACOFF, Robert

1998 **Gender Differences In Organizational Leadership: A Large Sample Study**, MRG, Portland, USA.

KESKİN, H., L. ALPKAN ve C. ZEHİR

2002, “Girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması”. **Doğu Akdeniz Üniversitesi 21. Yüzyılda Kobiler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri**, Ocak.

KILINÇ, Tanıl

1995 “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, 24(2), ss.2.

KOÇEL, Tamer

2001 **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul-Mart.

KOÇER, Melih

1992 “İşletmede Beşeri Münasebetler Ders Notları”, Ankara, 196-197.

KREITNER, R. ve A. KNICIKI

1995 **Organizational Behaviour**. 3th Edition, Chicago: Richard, D. Irwins. 424-445.

KURATKO, Donald F. ve Richard M. HODGETTS

1998 **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. 4th Edition, Texas: Dryden Pres.

LAMBİNG, P. ve C. KUEHL.

1997 **Entrepreneurship**. NJ: Prentice-Hall.

LONG, Wayne

1983 “The Meaning of Entrepreneurship”, **American Journal of Small Business**,
Volume :8, Number:2, 47-56.

LUTHANS, Freud

1992 Organizational Behavior. 6th Ed., Mc Graw Hill Inc., N.Y, Singapur, 355s.

MARSHALL, Alfred

1964 **Principles of Economics: An Introductory Volume**. Macmillan-8th
Edition-London.

MAZLUMOĞLU, Nimet

1995 **Liderlik ve Bir Uygulama**. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, s.3.)

MCMEEKİN, Gail

2000 **The 12 Secrets of Highly Creative Women**. NY: MJF Boks.

MINER, John B.

1998 Organizational Behavior Random House Business Division, New York,
422s.

MINKES, A.L. ve G.R. FOXALL

1980 “Entrepreneurship, Strategy, and Organization: Individual and
Organization in the Behaviour of the Firm”. Strategic Management
Journal, Vol. 1, 295-301.

MUCUK, İsmet

2001 **Modern İşletmecilik**. Türkmen Kitapevi, İstanbul.

ÖZDEMİR, Ali

2003 **Girişimcilik.** Özkan Matbaacılık, Ankara.

ÖZDEN, Yüksel

2000 **Eğitimde Yeni Değerler.** Pegem Yayıncılık, Ankara.

ÖZTEKİN, Ali

2000 **Yönetim Bilimi.** Siyasal Kitabevi, Ankara.

PİNCHOT, Gifford

1985 **Intrapreneuring.** Canada: Harper&Row Publishers

SANLI, M. ve A. ŞAHSÜVAR

1999 “Girişimciler için İş Planı Rehberi”. **KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü,** Ankara.

SCHUMPETER, Joseph A.,

1961 **The Theory of Economic Development.** New York: Oxford University Press (1911).

1978 **The Theory Of Economic Development.** New York: Oxford University Pres.

2000 **Entrepreneurship as Innovation.** R. Swedberg (Ed.) Entrepreneurship: The Social Science View, Oxford: Oxford University Pres.

STAUM, Martin S.

1999 “French Lectures in Political Economy, 1815-1848, Variables of Liberalism”. **History of Political Economy,** Volume 30, Number , 95-120.

STOPFORD, John M. ve Charles W.F. BADEN-FULLER

1994 “Creating Corporate Entrepreneurship”. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, September, 521-536.

SWEDBERG, Richard

2000 **Entrepreneurship: The Social Science View**. Oxford: Oxford University Press

ŞİMŞEK, Muhittin.

2000 **Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**. Ağustos, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

TEKİN, Mahmut

1999 **Girişimcilik: Kendi İşini Kurma ve İşletme**. Damla Ofset, Konya
2004. **Girişim ve Girişimcilik**. Ankara.

TERPSTRA, David E. ve Philip D. OLSON.

1993 “Entrepreneurial Start-Up and Growth: A Classification of Problems”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Spring, 5-20.

TINAZ TİTİZ, M.

2002 **Girişimcilik Rehberi**. Beyaz Yayınları, Birinci Basım, Ağustos, İstanbul,

THACKRAY, Rachelle

2004 **Adım Adım Girişimcilik**. (Çev: Gonca ÇETİNKANAT)., 1. Baskı, Ocak

WESTHEAD, P. ve M. WRIGHT

2000 **Advances in Entrepreneurship**. Edward Elgar: Celtenham, UK.

WELCH, Jack

2005 **Kazanmak İstiyorsanız.** (Çev. Ahmet Kardam)., Şubat İstanbul, Optimist Yayınları.

YUKL, Gary

1998 Leadership in Organization. Prentice-Hall Inc. International Edition, Fourth Edition, Oxford.

ZEL, Uğur

2001 **Kişilik ve Liderlik.** 1. Baskı, Ağustos, Ankara

ZİMMERER, T.W. ve N. M. SCARBOROUGH

1998 **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management.** NJ: Prentice-Hall

<http://www.vicebusiness.com/makale4.php> -Doruk AKTOPRAK, (12.10.2006.)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=84>, (18.08.2006).

<http://www.girisimcilik.org/content/content.aspx?contentID=2&categoryID=15&pageNo=1>, (19.01.2007).

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=208, (01.02.2007).

(Afyon İli Girişimcilik Profiline Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi - Mustafa Kurt Saffet Erdoğan.)

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/girisimcilik/girisimcilik.pdf>, (01.03.2007).

http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/Girisimci_ruhu.htm, (05.03.2007).

<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm>, (01.09.2007). - C.C. Aktan 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (4), Sinerjik Yönetim, İstanbul, TÜGİAD Yayını, 1999).

www.ideabridge.com (02.04.2006)

İdeabridge White Paper Series.

1999-2002 **Ceo And Entrepreneur's Field Guide**. Leadership Principles

EK 1: Anket Formu Örneği

Sayın Girişimci;

Bu alışma, Türkiye'de ve Dünyada faaliyet gösteren girişimcilerin kişilik özellikleri ve bu özelliklerin liderlik bağlamında ele alınmasını sağlamak amacıyla Çanakkale'de faaliyet gösteren girişimcilere uygulanmaktadır.

Anket (A, B ve C olmak üzere)  bölümden oluşmaktadır. A bölümündeki sorular sizleri tanımak adına sorulmuş sorulardır. B ve C bölümlerindeki sorular girişimci - lider ilişkisini belirlemek adına sorulmuş sorulardır. Soruların yanında verilen 1-2-3-4-5 sayıları aşağıdaki anlamları taşımaktadır.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

A) Aşağıdaki sorular anketi cevaplayan girişimciyi tanımak adına sorulmuş sorulardır. Size uygun olan seçeneğe X koyarak yanıtlayınız.

1. Adınız ve Soyadınız (cevaplamak zorunlu değildir):
2. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()
3. Yaşınız: 21-30 arası () 31-40 arası () 41-50 arası () 51-60 arası () 61 ve daha fazla ()
4. Medeni Durumunuz: Evli () Bekar () Dul ()
5. Sektrnz:
6. Mesleğiniz:

7. Ünvanınız/Pozisyonunuz:

8. Girişimcilikle ilgili eğitim aldınız mı? Evet () Hayır ()

B) Aşağıdaki soruları size en uygun kutucuğa X koyarak yanıtlayınız.

	1	2	3	4	5
1.Yalnız başıma alışverişe çıkmayı daha çok severim.					
2.Sinemaya gittiğimde eğer arkadaşlarım benim izlemek istediğim filmi izlemek istemezlerse tek başıma gider ve izlerim.					
3.Ekonomik olarak kimseye bağımlı olmayı istemem.					
4.Önemli bir konuda karar verirken diğer insanların fikirlerini sormam.					
5.Arkadaşlarımla dışarı çıkarken nereye gideceğimize arkadaşlarım karar verir.					
6.Savunduğum bir şeyi kimse beğenmese dahi ben doğru bildiğimi savunmaya devam ederim.					
7.Paramı sonucunu kestiremediğim bir şekilde değerlendirmek yerine risksiz değerlendirme yollarını seçerim.					
8.Bir lokantaya gittiğimde adını dahi duymadığım bir yemek yerine bildiğim bir yemeği yerim.					
9.Yakalanıp ceza yeme pahasına da olsa hız limitini zaman zaman aşarım.					
10.Son aylarda önemli riskler aldım.					
11.Bir şeyi daha önce başkaları denememişse bende denemem.					
12.Arkadaşlarım beni meraklı ve maceraperest biri olarak tanır.					
13.Belirsiz durumlara fazla tahammül edemem.					
14.Belirsizlikler fırsatları da beraberinde getirdiğinden faydalıdır.					
15.Yeni şeyleri denemek o kadar da korkulacak bir şey değildir.					
16.Belirsiz şüpheli durumlardan sakınırım.					
17.Beklemediğim bir olay olduğunda bu olaya karşı hemen tepki vermem mümkün değildir.					
18.Kazancı az olan sevdiğim bir işi yapmaktansa kazancı daha fazla olan ama sevmediğim bir işi yapmayı tercih ederim.					
19.Kendimi kanıtlayabilmek için 1-2 günümü alacağımı bildiğim bir matematik problemini çözmeye çalışırım.					
20.Eski para toplama, pul biriktirme gibi sonuçları uzun dönemde elde edilecek işlerle uğraşmak yerine sonuçlarını daha kısa sürede elde edebileceğim işlerle uğraşırım.					
21.Bir kez belli bir hedef seçtikten sonra, o işi başarı ile tamamlayana kadar başka hiçbir şeyle ilgilenmem. Bir işi yarım bırakmam ve çok çaba harcarım.					
22.Başladığım bir işi başarıyla tamamladığımda kendimle gurur duyar					

ve kendimi mutlu hissederim.

23.Kendime her konuda güvenim tamdır.

24. Yeteneklerimin ve becerilerimin diğer insanlardan daha üstün olduğunu düşünüyorum.

25.Başkaları yaptığım bir işi küçümsese ya da alay etse dahi onlara aldırış etmeden yaptığım işe devam ederim.

26.Saçımın modelini, saçımın rengini, giyim tarzımı, dış görünüşümü v.b sık sık değiştiririm.

27.Bilgisayar, otomotiv, teknoloji v.b de ortaya çıkan yenilikleri ve gelişmeleri takip etmem. Bunu bir zaman kaybı olarak görüyorum.

28.Yeni fikirlere her zaman açıgımdır. Ve yeni fikirler üretmek hoşuma gider.

29. Yeni bir şeyi deneme riskini göze almak yerine daha önce denenmiş olanları tercih ederim.

30. Kendi dışımda gelişen güçlerin hayatımı kontrol ettiğine inanırım.

Başarısız olduğumda olayların kendi kontrolüm dışında geliştiğini düşündüğümde o an şansımın iyi olmadığını veya kaderimin böyle olduğunu düşünürüm. Başkalarının başarılı oldukları durumları onların şanslı olmalarına ya da verilen görevin basitliğine yorumlarım.

31. Eğer bir şey yapmaya karar verirsem, bunu mutlaka yaparım ve hiçbir şey beni engelleyemez.

32. Sahip olduğum davranışların ve yaptığım hareketlerin hayatımda gelişen olayları etkilediğine inanırım. Başarılı veya başarısız olduğumda bunun kendimden kaynaklandığına inanırım.

(Demir 2002: 89-90)

C) Aşağıdaki soruları size en uygun kutucuğa X koyarak yanıtlayınız.

1.Çoğunlukla takımımın sözcüsü olarak görev yaparım.

2.Fazla mesai yapılmasını isterim.

3.Takımımı işlerini yaparken tamamen serbest bırakırım.

4.İşlerin yapılmasında firma kurallarına (prosedürlerine) uygun davranılmasını isterim.

5.Takım arkadaşlarımda kendi problemlerini kendilerinin çözmesini beklerim.

6.Takım arkadaşlarımda (gruplar) arasında rekabeti körüklerim.

7.Takım arkadaşlarımda (grubun) düşüncelerini temsil edecek şekilde konuşurum.

8.Üstün gayretler için takım arkadaşlarımda iğneleyerek konuşurum.

9.Düşüncelerimi takım arkadaşlarımda üzerinde uygulatırım (denetirim).

10.Takım arkadaşlarımda kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

şekilde yapmaları için izin veririm.

11.Terfi için çok çalıştırırım.

12.Gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılarım.

13.Misafirlerin bulunduğu ortamlarda, takımım (grubum) adına ben konuşurum.

14.İşlerin çabuk yapılmasını isterim.

15.İşini iyi yapmayan takım arkadaşlarımla, bu konuyu çekinmeden konuşurum.

16.Takım arkadaşlarım arasındaki problemleri çözümlerim.

17.Ayrıntılara çok önem veririm.

18.Dışarıdaki toplantılarda takımımı (grubu) ben temsil ederim.

19.Takım arkadaşlarıma hareket serbestisi vermek konusunda isteksizimdir.

20.Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ben karar veririm.

21.Üretimi artırmak için takım arkadaşlarımı zorlarım.

22.Bazı takım arkadaşlarıma yetkilerimi kullandırırım.

23.İşler genellikle benim öngördüğüm şekilde yapılır.

24.Takım arkadaşlarımdan (grubun) yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm.

25.İşlerin paylaşımını ben belirlerim.

26.Değişikliklere açığım.

27.Takım arkadaşlarımdan daha çok çalışmalarını isterim.

28.Takım arkadaşlarıma iyi kararlar verecekleri konusunda güvenirim.

29.Yapılacak işleri çizelge haline getiririm.

30.Takım arkadaşlarıma yaptıklarım konusunda hesap vermem.

31.Takım arkadaşlarımla, fikirlerimin onların avantajına olacağı konusunda ikna ederim.

32.İşyerinde takım arkadaşlarımdan kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.

33.Takım arkadaşlarımla yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda zorlarım.

34.İşlerimi takım arkadaşlarıma danışmadan yürütürüm.

35.Takım arkadaşlarımdan standart kural ve kaidelere uymalarını isterim.

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

Anketimiz bitmiştir...

Değerli vaktinizi ayırdığınız için ve sağladığınız katkı için çok teşekkürler.

Hazırlayan: Ayşe Birçek

(Luthans 1992: 355)

EK 2:**Tablo (12-46).** Girişimcilerin Liderlik Davranışı Sorularına Katılım Sıklıkları ve Oranlarının Ölçülmesi (Cinsiyet Farklılıkları Göz Önüne Alınarak İncelenmiştir)

Girişimcilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yargılar belirlenmiş ve girişimcilerin bu yargılara katılım sıklıkları ve oranları Tablo (12-46) 'de gösterilmiştir. Tabloların ikinci satırında yer alan (1) ifadesi: kesinlikle katılmıyorum, (2): katılmıyorum, (3): kararsızım, (4): katılıyorum, (5): kesinlikle katılıyorum anlamlarını taşımaktadırlar. C1, C2, C3, C4,.....C35 ifadeleri C bölümündeki soruları temsil etmektedirler.

Tablo 12. Çoğunlukla takımımın sözcüsü olarak görev yaparım.

CINSİYET * C1 Karşılaştırmalar

			C1					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1		3	9	9	22
		% İçinde CINSİYET	4,5%		13,6%	40,9%	40,9%	100,0%
	ERKEK	Sayı	5	14	2	25	32	78
		% İçinde CINSİYET	6,4%	17,9%	2,6%	32,1%	41,0%	100,0%
Toplam		Sayı	6	14	5	34	41	100
		% İçinde CINSİYET	6,0%	14,0%	5,0%	34,0%	41,0%	100,0%

Tablo 13. Fazla mesai yapılmasını isterim.

CINSİYET * C2 Karşılaştırmalar

			C2					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	11	11				22
		% İçinde CINSİYET	50,0%	50,0%				100,0%
	ERKEK	Sayı	34		7	8	29	78
		% İçinde CINSİYET	43,6%		9,0%	10,3%	37,2%	100,0%
Toplam		Count	45	11	7	8	29	100
		% İçinde CINSİYET	45,0%	11,0%	7,0%	8,0%	29,0%	100,0%

Tablo 14. Takımımı işlerini yaparken tamamen serbest bırakırım.

CINSİYET * C3 Karşılaştırmalar							
			C3				Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	9	2	10	22
		% İçinde CINSİYET	4,5%	40,9%	9,1%	45,5%	100,0%
	ERKEK	Sayı	9	30	7	6	26
		% İçinde CINSİYET	11,5%	38,5%	9,0%	7,7%	33,3%
Toplam		Sayı	10	39	9	16	100
		% İçinde CINSİYET	10,0%	39,0%	9,0%	16,0%	26,0%

Tablo 15. İşlerin yapılmasında firma kurallarına (prosedürlerine) uygun davranılmasını isterim.

CINSİYET * C4 Karşılaştırmalar							
			C4				Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	3	10		8
		% İçinde CINSİYET	4,5%	13,6%	45,5%		36,4%
	ERKEK	Sayı	3	3		4	68
		% İçinde CINSİYET	3,8%	3,8%		5,1%	87,2%
Toplam		Sayı	4	6	10	4	76
		% İçinde CINSİYET	4,0%	6,0%	10,0%	4,0%	76,0%

Tablo 16. Takım arkadaşlarımda kendi problemlerini kendilerinin çözmesini beklerim.

CINSİYET * C5 Karşılaştırmalar							
			C5				Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CINSİYET	BAYAN	Sayı		9	1	2	10
		% İçinde CINSİYET		40,9%	4,5%	9,1%	45,5%
	ERKEK	Sayı	16	19	8	11	24
		% İçinde CINSİYET	20,5%	24,4%	10,3%	14,1%	30,8%
Toplam		Sayı	16	28	9	13	34
		% İçinde CINSİYET	16,0%	28,0%	9,0%	13,0%	34,0%

Tablo 17. Takım arkadaşlarım (gruplar) arasında rekabeti körüklerim.

CINSİYET * C6 Karşılaştırmalar

			C6					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	11		10		22
		% İçinde CINSİYET	4,5%	50,0%		45,5%		100,0%
	ERKEK	Sayı	5	28	10	15	20	78
		% İçinde CINSİYET	6,4%	35,9%	12,8%	19,2%	25,6%	100,0%
Toplam		Sayı	6	39	10	25	20	100
		% İçinde CINSİYET	6,0%	39,0%	10,0%	25,0%	20,0%	100,0%

Tablo 18. Takım arkadaşlarımla (grubun) düşüncelerini temsil edecek şekilde konuşurum.

CINSİYET * C7 Karşılaştırmalar

			C7					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	2	3	2	8	7	22
		% İçinde CINSİYET	9,1%	13,6%	9,1%	36,4%	31,8%	100,0%
	ERKEK	Sayı	4	3	7	36	28	78
		% İçinde CINSİYET	5,1%	3,8%	9,0%	46,2%	35,9%	100,0%
Toplam		Sayı	6	6	9	44	35	100
		% İçinde CINSİYET	6,0%	6,0%	9,0%	44,0%	35,0%	100,0%

Tablo 19. Üstün gayretler için takım arkadaşlarımla iğneleyerek konuşurum.

CINSİYET * C8 Karşılaştırmalar

			C8					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı			3	19		22
		% İçinde CINSİYET			13,6%	86,4%		100,0%
	ERKEK	Sayı	9	28	11	10	20	78
		% İçinde CINSİYET	11,5%	35,9%	14,1%	12,8%	25,6%	100,0%
Toplam		Sayı	9	28	14	29	20	100
		% İçinde CINSİYET	9,0%	28,0%	14,0%	29,0%	20,0%	100,0%

Tablo 20. Düşüncelerimi takım arkadaşlarımla üzerinde uyguladım (denetim).

CINSİYET * C9 Karşılaştırmalar								
			C9					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	3	2	1	8	8	22
		% İçinde CINSİYET	13,6%	9,1%	4,5%	36,4%	36,4%	100,0%
	ERKEK	Sayı	6	7	1	25	39	78
		% İçinde CINSİYET	7,7%	9,0%	1,3%	32,1%	50,0%	100,0%
Toplam		Sayı	9	9	2	33	47	100
		% İçinde CINSİYET	9,0%	9,0%	2,0%	33,0%	47,0%	100,0%

Tablo 21. Takım arkadaşlarıma kendi işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmaları için izin veririm.

CINSİYET * C10 Karşılaştırmalar								
			C10					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	11		1	10		22
		% İçinde CINSİYET	50,0%		4,5%	45,5%		100,0%
	ERKEK	Sayı	26	7	10	20	15	78
		% İçinde CINSİYET	33,3%	9,0%	12,8%	25,6%	19,2%	100,0%
Toplam		Sayı	37	7	11	30	15	100
		% İçinde CINSİYET	37,0%	7,0%	11,0%	30,0%	15,0%	100,0%

Tablo 22. Terfi için çok çalıştırırım.

CINSİYET * C11 Karşılaştırmalar								
			C11					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı		2		11	9	22
		% İçinde CINSİYET		9,1%		50,0%	40,9%	100,0%
	ERKEK	Sayı	16	9	9	28	16	78
		% İçinde CINSİYET	20,5%	11,5%	11,5%	35,9%	20,5%	100,0%
Toplam		Sayı	16	11	9	39	25	100
		% İçinde CINSİYET	16,0%	11,0%	9,0%	39,0%	25,0%	100,0%

Tablo 23. Gecikmeleri ve belirsizlikleri toleransla karşılarım.

CINSİYET * C12 Karşılaştırmalar

			C12					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı		22				22
		% İçinde CINSİYET		100,0%				100,0%
	ERKEK	Sayı	28	13	10	25	2	78
		% İçinde CINSİYET	35,9%	16,7%	12,8%	32,1%	2,6%	100,0%
Toplam		Sayı	28	35	10	25	2	100
		% İçinde CINSİYET	28,0%	35,0%	10,0%	25,0%	2,0%	100,0%

Tablo 24. Misafirlerin bulunduğu ortamlarda, takımım (grubum) adına ben konuşurum.

CINSİYET * C13 Karşılaştırmalar

			C13					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1			21		22
		% İçinde CINSİYET	4,5%			95,5%		100,0%
	ERKEK	Sayı	9	14	9	11	35	78
		% İçinde CINSİYET	11,5%	17,9%	11,5%	14,1%	44,9%	100,0%
Toplam		Sayı	10	14	9	32	35	100
		% İçinde CINSİYET	10,0%	14,0%	9,0%	32,0%	35,0%	100,0%

Tablo 25. İşlerin çabuk yapılmasını isterim.

CINSİYET * C14 Karşılaştırmalar

			C14					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı		1	4	17		22
		% İçinde CINSİYET		4,5%	18,2%	77,3%		100,0%
	ERKEK	Sayı	4	5	6	28	35	78
		% İçinde CINSİYET	5,1%	6,4%	7,7%	35,9%	44,9%	100,0%
Toplam		Sayı	4	6	10	45	35	100
		% İçinde CINSİYET	4,0%	6,0%	10,0%	45,0%	35,0%	100,0%

Tablo 26. İşini iyi yapmayan takım arkadaşlarımla, bu konuyu çekinmeden konuşurum.

CINSİYET * C15 Karşılaştırmalar

			C15					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1		3	8	10	22
		% İçinde CINSİYET	4,5%		13,6%	36,4%	45,5%	100,0%
	ERKEK	Sayı	6	13	6	15	38	78
		% İçinde CINSİYET	7,7%	16,7%	7,7%	19,2%	48,7%	100,0%
Toplam		Sayı	7	13	9	23	48	100
		% İçinde CINSİYET	7,0%	13,0%	9,0%	23,0%	48,0%	100,0%

Tablo 27. Takım arkadaşlarım arasındaki problemleri çözümlerim.

CINSİYET * C16 Karşılaştırmalar

			C16					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	1	2		18	22
		% İçinde CINSİYET	4,5%	4,5%	9,1%		81,8%	100,0%
	ERKEK	Sayı	4	9	8	35	22	78
		% İçinde CINSİYET	5,1%	11,5%	10,3%	44,9%	28,2%	100,0%
Toplam		Sayı	5	10	10	35	40	100
		% İçinde CINSİYET	5,0%	10,0%	10,0%	35,0%	40,0%	100,0%

Tablo 28. Ayrıntılara çok önem veririm.

CINSİYET * C17 Karşılaştırmalar

			C17					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	2		3	10	7	22
		% İçinde CINSİYET	9,1%		13,6%	45,5%	31,8%	100,0%
	ERKEK	Sayı	7	15	6		50	78
		% İçinde CINSİYET	9,0%	19,2%	7,7%		64,1%	100,0%
Toplam		Sayı	9	15	9	10	57	100
		% İçinde CINSİYET	9,0%	15,0%	9,0%	10,0%	57,0%	100,0%

Tablo 29. Dışarıdaki toplantılarda takımı (grubu) ben temsil ederim.

CINSİYET * C18 Karşılaştırmalar

			C18					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	2			10	10	22
		% İçinde CINSİYET	9,1%			45,5%	45,5%	100,0%
	ERKEK	Sayı	5	13	8	6	46	78
		% İçinde CINSİYET	6,4%	16,7%	10,3%	7,7%	59,0%	100,0%
Toplam		Sayı	7	13	8	16	56	100
		% İçinde CINSİYET	7,0%	13,0%	8,0%	16,0%	56,0%	100,0%

Tablo 30. Takım arkadaşlarıma hareket serbestisi vermek konusunda isteksizimdir.

CINSİYET * C19 Karşılaştırmalar

			C19					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	2		10	10		22
		% İçinde CINSİYET	9,1%		45,5%	45,5%		100,0%
	ERKEK	Sayı	9	12		48	9	78
		% İçinde CINSİYET	11,5%	15,4%		61,5%	11,5%	100,0%
Toplam		Sayı	11	12	10	58	9	100
		% İçinde CINSİYET	11,0%	12,0%	10,0%	58,0%	9,0%	100,0%

Tablo 31. Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına ben karar veririm.

CINSİYET * C20 Karşılaştırmalar

			C20					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1			21		22
		% İçinde CINSİYET	4,5%			95,5%		100,0%
	ERKEK	Sayı	10	15	7	14	32	78
		% İçinde CINSİYET	12,8%	19,2%	9,0%	17,9%	41,0%	100,0%
Toplam		Sayı	11	15	7	35	32	100
		% İçinde CINSİYET	11,0%	15,0%	7,0%	35,0%	32,0%	100,0%

Tablo 32. Üretimi artırmak için takım arkadaşlarımı zorlarım.

CINSİYET * C21 Karşılaştırmalar

			C21					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı		1	2	19		22
		% İçinde CINSİYET		4,5%	9,1%	86,4%		100,0%
	ERKEK	Sayı	4		6	44	24	78
		% İçinde CINSİYET	5,1%		7,7%	56,4%	30,8%	100,0%
Toplam		Sayı	4	1	8	63	24	100
		% İçinde CINSİYET	4,0%	1,0%	8,0%	63,0%	24,0%	100,0%

Tablo 33. Bazı takım arkadaşlarıma yetkilerimi kullanıdırırım.

CINSİYET * C22 Karşılaştırmalar

			C22					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı		11		11		22
		% İçinde CINSİYET		50,0%		50,0%		100,0%
	ERKEK	Sayı	27	12	8	22	9	78
		% İçinde CINSİYET	34,6%	15,4%	10,3%	28,2%	11,5%	100,0%
Toplam		Sayı	27	23	8	33	9	100
		% İçinde CINSİYET	27,0%	23,0%	8,0%	33,0%	9,0%	100,0%

Tablo 34. İşler genellikle benim öngördüğüm şekilde yapılır.

CINSİYET * C23 Karşılaştırmalar

			C23					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	2		4	16		22
		% İçinde CINSİYET	9,1%		18,2%	72,7%		100,0%
	ERKEK	Sayı	3	15	5	34	21	78
		% İçinde CINSİYET	3,8%	19,2%	6,4%	43,6%	26,9%	100,0%
Toplam		Sayı	5	15	9	50	21	100
		% İçinde CINSİYET	5,0%	15,0%	9,0%	50,0%	21,0%	100,0%

Tablo 35. Takım arkadaşlarımla (grubun) yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm.

CINSİYET * C24 Karşılaştırmalar							
			C24				Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CINSİYET	BAYAN	Sayı		7	10	5	22
		% İçinde CINSİYET		31,8%	45,5%	22,7%	100,0%
	ERKEK	Sayı	17	38		15	8
		% İçinde CINSİYET	21,8%	48,7%		19,2%	10,3%
Toplam		Sayı	17	45	10	20	8
		% İçinde CINSİYET	17,0%	45,0%	10,0%	20,0%	8,0%

Tablo 36. İşlerin paylaşımını ben belirlerim.

CINSİYET * C25 Karşılaştırmalar							
			C25				Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CINSİYET	BAYAN	Sayı		3	5	14	22
		% İçinde CINSİYET		13,6%	22,7%	63,6%	100,0%
	ERKEK	Sayı	7	2	5	47	17
		% İçinde CINSİYET	9,0%	2,6%	6,4%	60,3%	21,8%
Toplam		Sayı	7	5	10	61	17
		% İçinde CINSİYET	7,0%	5,0%	10,0%	61,0%	17,0%

Tablo 37. Değişikliklere açığımdır.

CINSİYET * C26 Karşılaştırmalar							
			C26				Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	2	2	11	6
		% İçinde CINSİYET	4,5%	9,1%	9,1%	50,0%	27,3%
	ERKEK	Sayı	3	4	7	36	28
		% İçinde CINSİYET	3,8%	5,1%	9,0%	46,2%	35,9%
Toplam		Sayı	4	6	9	47	34
		% İçinde CINSİYET	4,0%	6,0%	9,0%	47,0%	34,0%

Tablo 38. Takım arkadaşlarımdan daha çok çalışmalarını isterim.

CINSİYET * C27 Karşılaştırmalar

			C27					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	1	3	9	8	22
		% İçinde CINSİYET	4,5%	4,5%	13,6%	40,9%	36,4%	100,0%
	ERKEK	Sayı	2	3	6	30	37	78
		% İçinde CINSİYET	2,6%	3,8%	7,7%	38,5%	47,4%	100,0%
Toplam		Sayı	3	4	9	39	45	100
		% İçinde CINSİYET	3,0%	4,0%	9,0%	39,0%	45,0%	100,0%

Tablo 39. Takım arkadaşlarıma iyi kararlar verecekleri konusunda güvenirim.

CINSİYET * C28 Karşılaştırmalar

			C28					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı				22		22
		% İçinde CINSİYET				100,0%		100,0%
	ERKEK	Sayı	8	3	4	54	9	78
		% İçinde CINSİYET	10,3%	3,8%	5,1%	69,2%	11,5%	100,0%
Toplam		Sayı	8	3	4	76	9	100
		% İçinde CINSİYET	8,0%	3,0%	4,0%	76,0%	9,0%	100,0%

Tablo 40. Yapılacak işleri çizelge haline getiririm.

CINSİYET * C29 Karşılaştırmalar

			C29					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	11	2	8		22
		% İçinde CINSİYET	4,5%	50,0%	9,1%	36,4%		100,0%
	ERKEK	Sayı	9	13	10	28	18	78
		% İçinde CINSİYET	11,5%	16,7%	12,8%	35,9%	23,1%	100,0%
Toplam		Sayı	10	24	12	36	18	100
		% İçinde CINSİYET	10,0%	24,0%	12,0%	36,0%	18,0%	100,0%

Tablo 41. Takım arkadaşlarıma yaptıklarım konusunda hesap vermem.

CINSİYET * C30 Karşılaştırmalar

			C30					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı			6	9	7	22
		% İçinde CINSİYET			27,3%	40,9%	31,8%	100,0%
	ERKEK	Sayı	7	17	12	30	12	78
		% İçinde CINSİYET	9,0%	21,8%	15,4%	38,5%	15,4%	100,0%
Toplam		Sayı	7	17	18	39	19	100
		% İçinde CINSİYET	7,0%	17,0%	18,0%	39,0%	19,0%	100,0%

Tablo 42. Takım arkadaşlarımı, fikirlerimin onların avantajına olacağı konusunda ikna ederim.

CINSİYET * C31 Karşılaştırmalar

			C31					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	1	2	1	9	9	22
		% İçinde CINSİYET	4,5%	9,1%	4,5%	40,9%	40,9%	100,0%
	ERKEK	Sayı	4	2	9	45	18	78
		% İçinde CINSİYET	5,1%	2,6%	11,5%	57,7%	23,1%	100,0%
Toplam		Sayı	5	4	10	54	27	100
		% İçinde CINSİYET	5,0%	4,0%	10,0%	54,0%	27,0%	100,0%

Tablo 43. İşyerinde takım arkadaşlarımda kendi çalışma yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.

CINSİYET * C32 Karşılaştırmalar

			C32					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	2	9		11		22
		% İçinde CINSİYET	9,1%	40,9%		50,0%		100,0%
	ERKEK	Sayı	7	28	7	17	19	78
		% İçinde CINSİYET	9,0%	35,9%	9,0%	21,8%	24,4%	100,0%
Toplam		Sayı	9	37	7	28	19	100
		% İçinde CINSİYET	9,0%	37,0%	7,0%	28,0%	19,0%	100,0%

Tablo 44. Takım arkadaşlarımı yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda zorlarım.

CINSİYET * C33 Karşılaştırmalar

			C33					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı	4		3		15	22
		% within CINSİYET	18,2%		13,6%		68,2%	100,0%
	ERKEK	Sayı	11	15	6	3	43	78
		% within CINSİYET	14,1%	19,2%	7,7%	3,8%	55,1%	100,0%
Toplam		Sayı	15	15	9	3	58	100
		% within CINSİYET	15,0%	15,0%	9,0%	3,0%	58,0%	100,0%

Tablo 45. İşlerimi takım arkadaşlarıma danışmadan yürütürüm.

CINSİYET * C34 Karşılaştırmalar

			C34					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı		6	2	9	5	22
		% İçinde CINSİYET		27,3%	9,1%	40,9%	22,7%	100,0%
	ERKEK	Sayı	13	50	9		6	78
		% İçinde CINSİYET	16,7%	64,1%	11,5%		7,7%	100,0%
Toplam		Sayı	13	56	11	9	11	100
		% İçinde CINSİYET	13,0%	56,0%	11,0%	9,0%	11,0%	100,0%

Tablo 46. Takım arkadaşlarımdan standart kural ve kaidelere uymalarını isterim.

CINSİYET * C35 Karşılaştırmalar

			C35					Total
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
CINSİYET	BAYAN	Sayı		4		18		22
		% İçinde CINSİYET		18,2%		81,8%		100,0%
	ERKEK	Sayı	7	5	9	27	30	78
		% İçinde CINSİYET	9,0%	6,4%	11,5%	34,6%	38,5%	100,0%
Toplam		Sayı	7	9	9	45	30	100
		% İçinde CINSİYET	7,0%	9,0%	9,0%	45,0%	30,0%	100,0%