

TÜRKİYE'DE BİR YETKİNLİK OLARAK GİRİŞİMCİLİK*

Yazar / Author: Asst. Prof. Dr. / Yrd. Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER¹

Öz

Girişimcileri, girişimci olmayanlardan ayıran belirli kişilik özellikleri, bireysel değerler olduğu ve davranışlarının farklılaştığı bilinmektedir. Bu çalışmanın ana odağı girişimciliği bireysel düzeyde farklı yaklaşımları göz önünde bulundurarak ele almaktır. Hangi özelliklerin girişimciyi kendi işini kurmaya yönelttiği ve sonrasında girişimini başarıyla sürdürmesini, ayakta kalmasını sağladığı sorularına yanıt aranmış, bu bağlamda ilgili yazın gözden geçirilmiştir. Şu ana kadar yapılan çalışmalarda girişimci özellikleri liderlik ve yetkinlikler perspektifinden değerlendirilmiştir. Girişimcilik bugünün iş dünyasında yalnızca kendi işini kuran ve geliştiren bireyler için değil, rekabet ederek ayakta kalmak isteyen kurumsal şirketler için de gereklidir. Bu nedenle girişimciliğin ne kadar önemli olduğunu fark eden kurumsal şirketler, çalışanlarının girişimcilik davranışlarını desteklemeye başlamışlardır. Girişimcilik ve liderliğin ortaklıkları ve farklılıkları bir başka ilgi konusudur. Şirket içi girişimcilik, iç girişimcilik gibi kavramlarla adlandırılan bu konu aynı zamanda yöneticilik ve liderliğin bir unsuru olarak ele alınmaktadır. İç girişimcilik yaklaşımının gelişimi ile birlikte, çalışanların girişimci davranışlarının geliştirilmesine gereksinim duyulmuş ve yetkinlik modelleri tanımlanmaya başlanmıştır. Bireysel düzeyde girişimciliğin nasıl oluştuğunu ve geliştiğini araştıran, endüstri ve örgüt psikolojisi ile örgütsel davranış alanındaki çalışmalar kısıtlıdır. Girişimciliği tanımlayan yetkinliklerin olması, bu yetkinliklerin davranış diline dönüşmesi ve böylece eğitimlerle ve diğer gelişim programlarıyla desteklenmesi girişimciliğin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Anahtar kelimeler: Girişimcilik, liderlik, girişimcilik yetkinlikleri, kişilik özellikleri, iç girişimcilik, girişimci davranış.

THE ENTREPRENEURSHIP COMPETENCY IN TURKIYE

Abstract

Entrepreneurs have some differentiating personality characteristics, personal values and behaviors comparing to the employees. The focus of this paper is to review these differentiating qualities with an organizational psychology perspective. The main questions are: Which characteristics make a person to start a new business and then maintain it with a success. The definitions of entrepreneurship and the research findings about the personal characteristics were filtered in terms of leadership and individual competencies. Entrepreneurial capacity, especially in terms of innovation and product development, is also a quality for the established businesses to compete and survive. So the companies are developing internal entrepreneurship programs in order to develop their employees' entrepreneurships. The difference or the commonality of the entrepreneur and leader is another important issue, especially for corporate entrepreneurship domain. At the beginnings of entrepreneurship studies, the entrepreneur was perceived as the leader at the same time. The personality traits which are considered as specific to entrepreneurs should define with an individual framework of a competency model. So instead of "entrepreneurial spirit" it will enable us to be talking behaviors in a more concrete way. This competency modeling will also play a critic role in human resources systems such as entrepreneurship training and development programs.

Key words: Entrepreneurship, leadership, qualifications of entrepreneurship, character qualifications, intrapreneurship, enterprising behaviour.

1. Girişimci Algısı

Girişimcileri girişimci olmayanlardan ayıran farklı kişilik özellikleri, değer ve davranışları olduğu kabul edilmekte ve bu farklılıklar araştırılmaya, tanımlanmaya çalışılmaktadır. 20. Yüzyılın başlarında, girişimcilik çalışmaları artmaya başladığından bu yana girişimci ve girişimci özelliklerini belirlemeye yönelik bir merak olmuştur. Schumpeter'in girişimcilik alanına yön veren kuramına göre, girişimci risk alarak yenilik yapan kişidir (TÜGİAD, 1993; Çetindamar, 2002). Girişimcilik ise, bir kişinin finansal, psikolojik ve sosyal riskleri alarak yeni ve değerli yeni bir şey yaratması ve bunun sonucunda kazanç elde edeceğini düşünmesidir (Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005). Girişimciliğin ekonomi ve dolayısıyla toplumlar üzerindeki etkisine paralel olarak girişimcilikle ilgili çalışmalar daha sonrasında artmış, ancak girişimciden ziyade çevre ve süreç değişkenleri ağırlık kazanmaya başlanmıştır.

Bu çalışmanın odağı, girişimciyi tanımlamaya yönelik çalışmaları, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış çerçevesinden süzerek; bugünün Türkiye'sinde girişimciliği daha somut bir dille konuşabilmek adına öneri oluşturmaktır. Bu bağlamda, girişimci tanımlarına ve yaklaşımlarına bakmak yerinde olacaktır.

Girişimci en genel biçimde, fırsatları gözlemleyerek gerçekleştirmeye çalışan, risk alarak yenilik yapan kişi olarak tanımlanabilir (Çetindamar, 2002). Bu tanımda yer alan risk alma ve yenilik yapma özellikleri girişimcileri ayırtan en kabul görmüş özelliklerdir. Risk alma ve yenilik yapma dışında pek çok özellik

* Bu çalışmanın bir önceki versiyonu, 3. Trakya Bölgesi Kalkınma ve Girişimcilik Sempozyumunda bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Namık Kemal Üniv., İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, cvatansever@nku.edu.tr.

girişimcilik için gerekli görülmekte ve / veya girişimcilere atfedilmektedir. Girişimciler; hızlı düşünebilen, belirsizlik içinde karar alabilen, kararlı ve azimli, olayları önceden görebilen, sezgileri güçlü, iyi gözlemci, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip, insan kaynaklarını iyi yönetebilen, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü, çok yönlü düşünebilen, ikna gücü olan, iyi iletişim kuran, bağımsız düşünebilen, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı kişilerdir (Çetindamar, 2002 S: 37-38). Buna göre girişimcinin çok yönlü, çok yetenekli, neredeyse “üstün” bir insan olduğunu görmekteyiz.

Bu özelliklerden bir bütün olarak neredeyse gizemci bir tanımlamayla “girişimcilik ruhu” olarak söz edilmektedir. Atsan’ın (2008) yaptığı niteliksel bir çalışma bu eğilimi desteklemektedir. Bu çalışmada, katılımcılardan girişimcinin Türkiye’de ne olduğu ve nasıl algılandığına ilişkin metaforlar belirterek bu iki kavramı tanımlamaları istenmiştir. Verilen yanıtlar doğa, makine ve diğer fiziksel objeler, spor-sanat-hobiler, liderlik ve kahramanlar (özel karakterler) olarak beş anlam kategorisinde sınıflandırılmıştır. Girişimci’nin nasıl biri olduğuna ilişkin katılımcıların belirttikleri metaforlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Table 1 / Tablo 1: Definition of Entrepreneur and Entrepreneurship through metaphors / Metaforlar Aracılığıyla Girişimciliğin Tanımlanması

Metafor kategorileri	Örnek metaforlar
a) Doğaya ilişkin	Panter gibi yırtıcı ve atılgan
b) Makine ve diğer fiziksel objelere ilişkin	Lokomotif gibi öncü
c) Spor, sanat ve hobilere ilişkin	Formula yarışçısı gibi rekabetçi
d) Liderliğe ilişkin	Orkestra şefi
e) Özel karakterler	Napolyon

Kaynak: Metafor Analizi Yoluyla Girişimci ve Girişimcilik Kavramlarının Tanımlanması: Keşfedici Bir Çalışma (Atsan, 2008)

Bu çalışmanın gösterdiği gibi, aralarında girişimciler de bulunan araştırma katılımcıları girişimciyi “üstün nitelikli” insanlar olarak algılamaktadırlar: “.. metaforların büyük bir çoğunluğunun girişimciyi modern zamanların kahramanlarıymış gibi yüceltici figürlerle tasvir etmiş olmalarıdır..” (Atsan,2008).

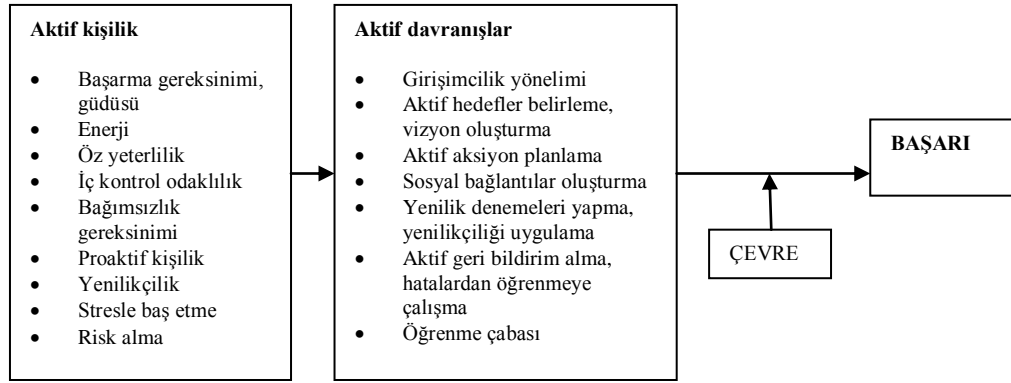
Girişimciliğin bu şekilde algılanması ve tanımlanması, girişimci davranışın geliştirilebilmesi için kuşkusuz önemli bir zorluktur. Girişimciliğin gerektirdiği “üstün özellikler”e yeterince sahip olmadığını düşünen kişilerin bir iş fikri geliştirmelerinde ve fikrini uygulamaya geçirmelerinde bir engel olabilir. Ayrıca girişimcinin “olağanüstü” özelliklerini yücelten çalışmaların baskın olması, ekonomik, kültürel dinamikleri olan girişimcilikte sürecin kendisini ikinci plana itmesi nedeniyle eleştirilmektedir (Örge ve arkadaşları, 2009). Girişimci özelliklerinin somut ve gerçekçi olarak tanımlanması girişimciliğin geliştirilmesi, dolayısıyla iş yaşamının sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

2. Girişimcinin özellikleri

a) Davranış, kişilik ve yetenekler

Girişimci davranış; fırsatları fark etmek, fırsatları yaratmak ve aktif (etkin) davranmak olarak tanımlanmaktadır (Frese, 2011). Aktif ya da etkin davranış; bir şeyleri kendi kendine başlatmak, uzun vadeli proaktif bir yaklaşım, engellerle karşılaşıldığında ısrarcı olma anlamlarına gelmektedir. Davranışlar, davranışçı yaklaşımlara göre, bireyin bulunduğu çevreye verdiği tepkilerle şekillenir. Diğer taraftan bireyi ön plana alan özellikler yaklaşımına göre kişilik özelliklerimiz davranışlarımızı oluşmasında en önemli etkidir. Örnek olarak yukarıda da sözedildiği gibi, risk alma girişimciliğin en temel özelliklerinden biridir. *Özellikler* yaklaşımına göre, risk alma belirsizlikle başetme tarzını gösterir bir kişilik özelliğidir. Girişimcilikte başarılı olmayı sağlayan kişilik özellikleri ve aktif davranışların neler olduğu çevreyi de içine alan bir model olarak şu şekilde gösterilmektedir (Şekil 1) :

Figure 1 / Şekil 1: Personality characteristics, behaviors and success relation / Kişilik özellikleri, davranışlar ve başarı ilişkisi



Kaynak: “Characteristics of active behaviour and entrepreneurial success” de Cremer, van Dick ve Murnighan (2011) Social Psychology in Organizations s: 98

Bu modele göre, aktif kişilik özellikleri sonucunda bireyin gösterdiği aktif davranışlar, çevresel faktörler desteklediği ölçüde girişimcilik başarısına dönüşmektedir.

Bireydeki olumlu özellikleri, istenilen, iyi ve sağlıklı durumları araştıran pozitif psikolojinin geliştirdiği bir kavram olan psikolojik sermaye (psychological capital) ile girişimcilik arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Girişimcilerin iyimserlik, umut ve sükunetlerinin (resilient) yüksek olduğu görülmektedir. (Jensen ve Luthans, 2006).

Başarı ve performansı açıklayan değişkenlerden biri ve Şekil 2’deki modelde de yer alan kişisel özellik, öz yeterlidir (self efficacy). Girişimci öz yeterlik (self-efficacy) algısı, bireyin girişimci olabilme kabiliyeti konusundaki algısı ve girişimcilik rolünü başarılı bir şekilde yerine getirmeye yönelik inancıdır. Girişimci öz yeterlik algısı, girişimci olanlarla olmayanların ayırt edici özelliklerinden biri olarak görülmektedir (Naktiyok, Timuroğlu ve Karabey, 2008).

Girişimcilerin zihinsel becerilerinin nasıl farklılaştığı, girişimcilerin girişimci olmayanlara göre daha zeki insanlar olup olmadıkları da araştırılan konulardan biridir. Girişimcilerin birer dahiden ziyade zihinsel becerileri eşit düzeyde olan (sayısal, sözel vb), bu becerilerini dengeli bir şekilde kullanan ve aynı zamanda da sosyal becerileriyle destekleyen kişiler olduğu görülmektedir (Hartog, von Praag ve van der Sluis, 2010). *Bilişsel* yaklaşıma göre, girişimcilerin zihinsel süreçlerinin farklılık göstermektedir. Örneğin risk almaya açıklarken girişimcinin riskli durumları algılama sürecine ve algısını etkileyen faktörlere odaklanmaktadır (Yazıcı ve Tan Şahin, 2006). Risk algısı dışında, girişimci olanların, olmayanlara göre farklılaştığı diğer bilişsel değişkenler fırsatların fark edilmesi ve problemlerin çözümündeki zihinsel kestirmeler (cognitive shortcut) dir (Hisrich, Langan-Fox ve Grant, 2007).

b) Türkiye ve Girişimcilik

Görüldüğü gibi, girişimci olanların bazı kişilik özellikleri, sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları zihinsel süreçler farklılaşmaktadır. Şekil 1’deki modelde yer aldığı gibi ekonomik ve kültürel olarak çevre, girişimcilerin bu özelliklerinin girişimcilik başarısına dönüşmesinde ayırteci olmaktadır. Ülkenin kültürel özellikleri ve sosyo-politik yapı, bireyin değerleri ve davranışları üzerindeki etkisi düşünülerek iyi anlaşılması gereken boyutlardır.

Türkiye’deki sanayici ve işadamlarıyla yapılan bir araştırmada, “girişimcilerde hangi özelliklerin olması gerektiği” sorulmuş ve “ileriye görebilme” en önemli özellik olarak tanımlanmıştır. İleriye görebilmeyi takip eden diğer özellikler sırasıyla şunlardır: Yenilik yaratma, analiz yeteneğinin fazla olması, risk üstlenme, örgütlenme, para kazanma istemi ve istihdam olanaklarını artırma (TÜGİAD,1993).

“Başarma ihtiyacı”nın daha çok bireyci toplumlarda ön plana çıkan, bir girişimci özelliği olduğu; toplulukçu kültürlerde girişimcilik davranışını açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Yazıcı ve Tan Şahin, 2006). Şirket sahiplerinin Musevi, Ermeni ve Türk kökenli olduğu KOBİ’ler arasında yapılan bir girişimcilik araştırması, sosyal yapı ve kültürel farkların girişimcilik sürecini Türkiye’de nasıl etkilediğini göstermektedir. Musevi ve Ermeni kökenli girişimcilerde “cemaate bağlılık” ve “sosyal ilişkilere verilen önem” ön plandayken, Türk girişimcilerde “başarı güdüsü” öne çıkan unsur olmuştur (Alpay ve arkadaşları, 2000). Toplulukçu bir kültürün baskın olduğu Türkiye’de (Boyacıgiller, 2000) diğer etnik gruplarla karşılaştırıldığında Türk kökenli olanlarda başarı güdüsünün ön planda olması dikkat çekicidir.

3. Şirket İçi Girişimcilik ya da İç Girişimcilik

Yenilikçiliğin şirketlerin rekabet edebilmesi ve gelişimi için ne kadar önemli olduğunu fark eden büyük ölçekli işletmeler de bir yandan kendi organizasyonlarındaki girişimcilik davranışlarını artırmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal girişimcilik, şirket içi girişimcilik ya da iç girişimcilik (intraprenurship) olarak adlandırılan bu girişimcilik türü bir organizasyon ya da işletmede yürütülen girişimcilik faaliyetlerini içermektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2008). Şirket içi ya da iç girişimci ise bu durumda, girişimci davranışları sergileyen şirket çalışanı olarak tanımlanabilir (Artan, Yener ve Aykol, 2008).

Bir uygulamanın şirket içi girişimcilik uygulaması olabilmesi için gereken özellikler şu şekildedir (Thornberry, 2002):

- a)Şirket içinde daha önceden var olmayan yeni iş, ürün, hizmet vb. yeni şeyler yaratılması
- b)Yaratılan bu “yenilik”lerin şirket içinde yeni kaynak gerektirmesi, belli değişiklikleri gerekli kılması
- c)Yeni uygulamaların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi sırasında öğrenilmesinin örgütsel beceri ve yeteneklerin gelişimi
- d)İç girişimcilik yönelimi olan şirketlerin kültürlerinde yenilikçilik, risk alma, proaktivite, saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutları olduğu görülmektedir (Fiş ve Wasti, 2009).

Bu özellikler yenilikçiliğin iç girişimcilik için çok önemli bir boyut olduğunu göstermektedir. Şirket içi girişimcilik kavramı beraberinde girişimci ve yönetici - lider kavramlarının iç içe geçmesi doğal sonucunu da getirmektedir. Bu iç içe geçiş neredeyse girişimcilik çalışmalarının başına kadar gitmektedir.

a) Girişimcilik ve Liderlik

Girişimcilikle ilgili çalışmaların başlangıcına gidildiğinde “entrepreneur” teriminin ilk kez 18. Yüzyılda Cantillon tarafından kullanıldığını görmekteyiz. Bu terim, Fransızca’da “üstlenmek, yüklenmek” anlamına gelen “entrepreneur” sözcüğünden türedildiğinden, girişimcinin lider yönüne bir vurgu yapmaktadır (Gündüz, 2010).

Yöneticilik ve liderlik kavramlarında olduğu gibi, girişimcilik ve liderlik kavramları da zaman zaman birbirinin içine geçmektedir. Girişimciler; bir işi kurup, geliştirip başında durarak yönetmeye devam ettikleri için genelde liderlik özellikleri taşımaktadırlar. Liderlik, ileriye dönük bakış açısıyla kişileri ve kurumları yönlendirmek olarak tanımlanırken yöneticilikte daha çok günlük, operasyonel işlerin kontrol edilmesi ve koordine edilmesi gibi görece günlük işlere yönelik bir tablo çizilmektedir (Paşa, 2000). Günümüz iş yaşamı, bugün şirketlerdeki işleri ve fonksiyonları yöneten kişilerden hem belirsizlik ortamında uzun vadeli planlar yapmayı, hem de günlük işlerin yerine getirilmesini sağlayacak operasyonel etkililiği beklemektedir. Bu eğilim nedeniyle, bugünün yöneticilerinin lider – yönetici olması beklenmekte, böyle tanımlanmaktadır (Hughes, 2009) . Girişimcilik, liderlik ve yöneticiliğin ortaklıklarlarıyla ilgili Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı (2000), şunları söylemektedir: “Liderlik, yöneticilik ve girişimcilik artık çok benzer nitelikler gerektiren işler haline gelmeye başladı diye düşünüyorum... Girişimci, risk alan, sebatkar, bir işi elde edene kadar inatla çalışan bir kişi olarak tanımlanır. Ama herhangi bir işte başarılı olmak bu özelliklere sahip olmayı gerektirir.”

Alanındaki öncü çalışmalardan biri olan Mintzberg’in 1973 tarihli yöneticilik rolleri sınıflandırmasında girişimcilik on yönetim rolünden biridir (Yukl, 2010) . Bu modelde yöneticinin girişimcilik rolü şu şekilde tanımlanmaktadır: “*Bir organizasyonun yöneticisi mevcut durumu daha iyiye götürmek için gerekli fırsatların yaratılmasını başlatır ve gerekli değişiklikleri tasarlar. Planlı değişiklikler, yeni ürün, yeni bir ekipmanın satın alınması ya da organizasyonel yapının değişimini içerir.*”

Görüldüğü gibi, girişimcilerin işlerinin liderleri ve yöneticileri; bugünün lider-yöneticilerinin de girişimcilik rolleri olması kaçınılmaz bir şekilde iş yaşamının doğasında vardır. Şirket içi girişimcilik ya da kurumsal girişimcilik kavramı da bu eğilimlerin bir sonucu olarak şirketlerdeki girişimciliği geliştirmek için ortaya çıkmıştır; girişimcilik bugünün iş dünyasında, rekabet ederek ayakta kalmak isteyen kurumsal şirketler için kritik bir özelliktir.

b) Şirket içi girişimcilik uygulamaları

Şirket içinde, yenilik yapacak çalışanların varolabilmesi, yetiştirilebilmesi için şirketlerin de bazı uygulamalarla bunları desteklemesi gerekmektedir. İş yaşamıyla ilgili güncel bir dergide yayınlanan bir yazı Türkiye’de faaliyet gösteren belli başlı şirketlerin (3M, Avon, Pegasus gibi) kurumsal girişimcilik uygulamaları hakkında bize fikir vermektedir (Platin Dergisi, 2011). Bu yazıda, uzman görüşü alınan üç kişiye Türkiye’deki kurumsal girişimcilik konusunda en iyi olan şirketler seçtirilmiş, sonrasında da bu şirketlerin yetkililerinden iç

girişimcilikle ilgili uygulamaları tanımlamaları istenmiştir. Hem bu yazıda verilen örnekler hem de, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin (Turkcell, Borusan vb.) kurumsal girişimcilik uygulamalarını içeren bir başka makaledeki örnekler (Capital Dergisi, 2005) değerlendirilerek sınıflandırılmıştır. Tablo 2'de gösterilen bu sınıflandırmadaki uygulamaların Türkiye'deki en iyi örneklerin bir temsili olduğu söylenebilir :

Table 2: / Tablo 2: Corporate Entrepreneurship Practices / Şirket içi (Kurumsal) Uygulamaları.

Girişimcilik

1) Şirket Stratejisi
a) Kurumsal girişimcilik vizyonunun tanımlanması.
2) Organizasyonel Yapı
a) Ürün geliştirme ve inovasyon olarak ayrı yönetim birimlerinin oluşturulması.
b) "Sürekli İyileşme Ekibi" kurulması ve bu ekibin; şirket içinden ve dışından gelen fikirleri / önerileri değerlendirip, yeni gelişim ve girişim alanlarını belirlemesi.
c) Yaratıcı fikirlerin toplandığı öneri platformlarının oluşturulması.
d) Çalışanların yeni ürün ve hizmet fikirlerini ekleyip, paylaşabileceği bir platform kurulması.
3) Kültür ve değerler
a) Şirketin çalışma prensibi olan girişimcilik vurgulanması amacıyla, "Evet yapabiliriz" ve "şimdi tam zamanı" sloganlarının belirlenmesi.
b) Çalışanları yaratıcılık, yenilikçilik, çeviklik ve dinamizm ilkelerinde toplayan "sürekli yenilenme ve gelişim" odaklı iş yapma kültürünün oluşturulması.
c) İnovasyon, risk alma, proaktivite ve agresif rekabetçilik eğilimlerinden oluşan "girişimcilik ruhu"nun şirketin dört temel değerinden biri olarak belirlenmesi.
d) İş yapma süreçlerini sorgulayan bir şirket kültürü yaratılmaya çalışılması.
e) Çalışanlardan yaptıkları her işte liderlik etmelerinin istenmesi.
f) Mücadeleci ruh, yeniliklere ve yaratıcılığa değer verme, rekabet edebilme için risk alma ve yenilikçilik.
g) Çalışana hata yapabilme özgürlüğü, inisiyatif verme, sürekli büyüme, daha iyi nasıl yapabiliriz düşüncesi, müşteriye katma değer katabilme, mücadeleci olma, pes etmeme ve risk alabilme unsurlarından oluşan şirket kültürü.
4) Tanımlanan yetkinlik ve davranış modelleri
a) Liderlerden beklenen beş temel yetkinlikten ikisi girişimcilikle ilgili: Değişimi başlatmak ve yönetmek, inovasyon konusunda liderlik etmek.
b) Yaratıcılık, yenilikçilik, çeviklik, konusunda uzmanlık yetkinliklerinin belirlenmesi.
c) Yenilikçi düşünme, sürekli gelişim, mükemmelliğe ulaşma, iş çözümleri üretme, yetkilendirmenin davranış modeli olarak tanımlanması
5) Destekleyen, teşvik eden uygulamalar
a) Her bir şirket yöneticisinin bireysel girişimci gibi hedef belirlemesi ve yönetmesine olanak sağlayan sistem.
b) Kazanç paylaşım sisteminin hedef ve performans odaklı olacak şekilde dönüştürülmesi.
c) Yenilikçi ve icatçı ruhun projelerde desteklenmesi.
d) Önerilerin yaklaşık 1/3'ünün projelere dönüştürülmesi.
e) Girişimcilik ruhunu yansıtan projelerin belirlenip ödüllendirilmesi.
f) Çalışanların girişimci vasıflarını ön plana çıkarmaları ve yeni fikirler geliştirmeleri için teşvikler verilmesi.
g) Çalışanların sorumluluk alanlarıyla ilgili bağımsız araştırmalar yapmaları ve şirket içi potansiyel iş fırsatlarını geliştirmelerinin desteklenmesi.

Bu örnekler, Türkiye’de kurum içi girişimciliği geliştiren şirketlerin şirket kültüründe vizyon ve değerler yoluyla yenilikçilik, rekabet etme gibi özellikleri çalışanlarıyla paylaştıklarını ve desteklediklerini göstermektedir. Uygulamaların içeriğine bakıldığında ise, öneri paylaşımı ve hedeflere dayalı performans değerlendirme sistemlerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Çalışanların girişimcilik alanında geliştirilmesi ve bu yönde performanslarının izlenmesi amacıyla belirlenen yetkinlik ve davranış modellerinin girişimcilik yazınıyla oldukça benzer olduğu görülmektedir: Değişimi başlatmak, inovasyon konusunda liderlik etmek, yaratıcılık, yenilikçilik, yenilikçi düşünme, sürekli gelişim gibi. Diğer taraftan girişimcilikle ilgili anlatımlarda sıkça rastlanan “ruh” girişimci ya da icatçı şekliyle şirket içi girişimcilik anlatılırken de karşımıza çıkmaktadır.

4- Girişimcilik Yetkinliği

Yetkinliklere dayalı değerlendirmeler, 80’li yıllardan başlayarak performans değerlendirme, işe alım ve kariyer geliştirme ağırlıklı olmak üzere insan kaynakları yönetiminde kullanılmaktadır. Şirket içi girişimciliği izlemek ve geliştirmek için işe alım, performans değerlendirme ve eğitim süreçlerinde girişimcilikle ilgili yetkinliklerin de tanımlanması önemlidir. Tablo 2’de yeralan şirket örneklerinde olduğu gibi, şirket içi girişimciliği geliştirmek isteyen şirketler, çalışanların iş fırsatlarını fark etmesi, değerlendirmesi ve yakalayabilmesi için bireysel düzeyde yetkinlikler tanımlanmalıdır (Hayton ve Kelley, 2006).

İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerinde tanımlanan yetkinlikler tek bir girişimcilik yetkinliği olabileceği gibi; Tablo 2’deki şirket uygulama örneklerinde olduğu şekilde, “değişimi başlatmak ve yönetmek” ve “inovasyon konusunda liderlik” girişimciliği destekleyen diğer kişisel yetkinlikler olabilir.

Tek bir girişimcilik yetkinliğine örnek olarak Türkiye’deki bir Holding Şirketi’nin Satış ve Pazarlama ağırlıklı fonksiyonlarda çalışanlarında aradığı girişimcilik yetkinliği verilebilir: *“Holding’in yeni açılım sağlayabileceği piyasa ve ürün / hizmet arayışı içindedir. Yeni fikir ve çözümlerin dış ortamda ne ölçüde başarılı olabileceğini araştırır ve uygulama için öneride bulunur (Vatansever, 2008).* Bu tanım; yeni piyasalar, ürünler geliştirmeyi ve piyasaya sunulacak yeni fikir, ürün, hizmetlerin ne ölçüde başarılı olabileceğinin sınanmasını da içermektedir.

Hayton ve Kelley (2006) şirket içi girişimciliğin geliştirilmesi için insan kaynakları yönetimi süreçleri içinde bir yetkinlik modeli önermektedirler. Bu kurum içi girişimcilik modeli dört yetkinlikten oluşmaktadır: Yenilik yapma (innovating), aracılık etme (brokering), öncülük etme (championing) ve destekleme (sponsoring). Yenilik yapma yetkinliği yeni pazarların, organizasyonel ve teknolojik fırsatların belirlenmesini ve kaynakların özgün ve yaratıcı bir şekilde kullanılmasını içerir. Aracılık etme yetkinliği daha çok bilgiye ulaşma ve ihtiyaca göre adapte etmeyi içerir. Öncülük etme yetkinliği, yenilikle ilgili şevki ve motivasyonuyla değişimin olmasını ve sürmesini sağlar. Son olarak destekleme yetkinliği, kaynaklara ulaşma ve öneri ve tavsiyelerde bulunmayı içerir. Bu modeldeki yetkinlikler, hem şirket içindeki kişilerin özellikleri toplamı hem de aynı zamanda şirket içinde bu yetkinliklerin gerektirdiği rolleri yerine getirme anlamında kullanılmaktadır.

Girişimcilere özel olduğu kabul edilen, varsayılan kişilik özellikleri, yetiler ile kültürün, çevresel koşulların etkisiyle şekillenen davranışların bir yetkinlik modeli çerçevesinde ele alınması “girişimci ruh” gibi soyut kavramlar yerine somut davranışları konuşuyor olmamızı sağlayacaktır. Bu yetkinlik tanımlamalarının, en önemli rol oynadığı alanlardan birisi de, belirlenmesi girişimcilik eğitim ve geliştirme programlarının tasarlanması, planlanması ve etkinliğinin değerlendirilmesidir.

V- Tartışma

Girişimci özelliklerinin belirlenmesi, tanımlanması ve geliştirilmesi konusu pek çok farklı disiplin ve yaklaşım tarafından üzerinde çalışılan bir konudur. Ekonomist ve sosyologlar girişimciden çok çevresel koşulların girişimciliğin gelişiminde etken olduğunu söylemektedir. Bir bakış açısına göre, girişimcilik, yalnızca bireyin özellikleriyle açıklanamayacak kadar karmaşık bir süreçtir (Erdem, 2001).

Yukl (2010, S: 326) işletmelerde yöneticilerin girişimcilik potansiyellerini desteklemek için ödüllendirmeye dayalı sistemler kurulması gerektiğini önermektedir: *“Yeni ürün icat edenler / geliştirenler takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu takdir ve ödüllendirmeler yalnızca geliştirme çalışmalarını yürütenleri değil; ekibin içinde olup destekleyenleri, yani “yeni” ürün ve fikrin şirket içinde iletişimi, bilgilendirilmesinden sorumlu olanları da kapsamalıdır.”*

Girişimciliğin toplumların gelişimi için ne kadar önemli olduğunun bir başka göstergesi, sosyal girişimcilik ya da akademik girişimcilik gibi kavramların ortaya çıkmasıdır. Üniversite bilgi kaynaklarından ve akademik araştırmalarından yeni girişimler yaratmayı amaçlayan girişimcilik alanı olarak tanımlanan akademik girişimcilik üniversite – sanayi işbirliğinin gelişimi için bir zorunluluktur (Çetin, İbrahimoglu ve Sevim, 2008).

Kuşkusuz insanla ilgili her konuda olduğu gibi, girişimci özelliklerinin ne kadarının doğuştan ve genetik, ne kadarının çevreden etkilenen ve sonradan öğrenilebilir olduğunu çok net ve kesin bir şekilde söyleyebilmek mümkün değildir. Girişimci özelliklerini bir yetkinlik modeli çerçevesinde tanımlama ve izlemenin en faydalı olacağı iki konudan biri; girişimcilerin kendileriyle ilgili farkındalık kazanmaları, güçlü yönleri ve gelişim alanlarıyla ilgili geribildirim almalarıdır. Diğeri ise bu konuda yürütülen eğitim ve gelişim programlarının etkinliğinin izlenebilmesi ve artırılmasıdır.

Extended Summary

Entrepreneurs have some differentiating personality characteristics, personal values and behaviors comparing to the employees. The focus of this paper is to review these differentiating qualities with an organizational psychology perspective. The main questions are: Which characteristics make a person to start a ne business and then maintain it with a success. The definitions of entrepreneurship and the research findings about the personal characteristics were filtered in terms of leadership and individual competencies.

Schumpeter dominated the entrepreneurship field with his theory in 20 yy. According to Schumpeter the entrepreneur is the person who is taking risk through innovation (TÜGIAD, 1993; Çetindamar, 2002). A definition of entrepreneurship with a emphasize to the individual is “..the process of creating something new with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risks, and receiving the resulting rewards” (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005).

A common discourse for entrepreneurship is the *entrepreneurial spirit*. It is an ambiguous saying to describe the person both in terms of qualities (characteristics) and approach (behaviors). On the otherhand it leads to an abstract definition and interpretation of entrepreneur as an axtraordinary person or a hero. A study done in Turkiye also supports this, in which the participants defined entrepreneur and entrepreneurship using metaphors. Panther, Formula 1 pilot, Napoleon are some examples of the metaphors used to describe entrepreneurs and as an indicator of the perception of superiority.

To look closer to the entrepreneurs and their characteristics, behaviors might be a starting point. Entrepreneurial behavior is defined as “to notice the opportunities, “to create the opportunities, and acting in a an active way”. Active behaviour includes initiating something, proactive approach with a long term view and persisting when there is an obstacle. According to *behavioral* approach behaviors are shaped through the environment. On the other side, the *traits* approach says that our personality characteristics direct our behaviors. De Cremer, van Dick and Murnighan (2011); defined the dimensions of an active personality which leads to the entrepreneurial success: Need for achievement, passion for work, energy, self efficacy, internal locus of control, need for autonomy, proactivity, innovativeness, stres tolerance, risk taking. The cognitive processes of entrepreneurs are also differentiated in terms of risk perception, using shortcuts in problem solving and using the abilities in a balanced way (Hisrich, Langan-Fox ve Grant, 2007).

Cultural environment is a moderating effect in turning the entrepreneurial activities to business success. In Turkiye, while Muslim Turkish origined entrepreneurs expressing that “need for success” is their reason to start their business; the reasons are “commitment to their society” and “the importance given to social relations” for the Jewish and Armenian origined entrepreneurs (Alpay ve arkadaşları, 2000).

Entrepreneurial capacity, especially in terms of innovation and product development, is also a quality for the established businesses to compete and survive. So the companies are developing internal entrepreneurship programs in order to develop their employees entrepreneurships. All the entrepreneurial activities within a company or organization are called as *corporate entrepreneurship* or *intrapreneurship* (Akdoğan ve Cingöz, 2008). The intrapreneur is the employee who is displaying entrepreneurial behaviors, mainly innovating. (Artan, Yener ve Aykol, 2008).

The difference or the commonality of the entrepreneur and leader is another important issue, especially for corporate entrepreneurship domain. At the beginnings of entrepreneurship studies, the entrepreneur was perceived as the leader at the same time. In the management and leadership literature, the leader is also defined as an innovator and Mintzberg emphasizes this (Yukl,2010).

The intrapreneurship practices in Turkiye are classified based on the articles in two business magazines and they are: Strategy, organizational structure, culture and values, competency and behaviors, supports and incentives. These examples show that intraprenurship mainly practiced as idea generation and objective based performance appraisal.

The competency based systems are used in Human Resources starting from 1980s and they are also used to define entrepreneurship. Hayton ve Kelley (2006) are suggesting a model for his which has mainly four competencies: Innovating, brokering, championing and sponsoring.

The personality traits which are considered as spesific to entrepreneurs should define with an individual framework of a competency model. So instead of "entrepreneurial spirit" it will enable us to be talking behaviors in a more concrete way. This competency modeling will also play a critic role in human resources systems such as entrepreneurship training and development programs.

Kaynakça

- Akdemir, A., Kasımoğlu M. ve Uygun, R. (2009) Yerel Piyasalarda Girişimsel Niyetlerin Ortaya Çıkışı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2008) İç Girişimcilik Düzeyine İlişkin Algılamaların İşgörenlerin Tutumları Üzerine Etkileri: Kayseri İli'nde Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul.
- Alpay, G., Özçelik, H., Bodur, M. Ve Kabasakal, H. (2000) *Türk Toplumunda Ermeni, Musevi ve Türk Kökenli Girişimcilerin İş Değerleri*. Alıntı: Aycan, Zeynep (Ed.) Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21 Ankara
- Atsan, Nuray (2008) Metafor analizi yoluyla girişimci ve girişimcilik kavramlarının tanımlanması: Keşfedici Bir Çalışma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul.
- Boyacıgiller, Nakiye A. (2000) Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Önlemler. Alıntı: Aycan, Zeynep (Ed.) Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21 Ankara
- De Cremer, D. van Dick, R. ve Murnighan J. K. (2011) *Social Psychology in Organizations*. Routledge. Taylor Francis Group. ABD.
- Çetin, Aysun, İbrahimoglu, Nurettin ve Sevim, Leyla (2008). Akademik Girişimcilik Davranışı Bakımından Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul.
- Çetindamar, Dilek (2002) Türkiye'de Girişimcilik. *TÜSİAD Yayın No: /2002-12/340* İstanbul
- Eczacıbaşı, Bülent (2000) *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve Girişimcilik*. Aycan, Zeynep (Ed.) Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21 Ankara.
- Erdem, İnci A., Yener, Müjdelen ve Aykol, Sinem E. (2008) Girişimcilik Değerleri ve Girişimcilik Davranışı Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul.
- Erdem, Ferda (2001) Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz Ü. İİBF Dergisi*. Cilt 2 S: 43-61. Alıntı: Yazıcı, K. ve Tan Şahin, K. (2006). Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal Bağlamın Birlikteliği. *Yönetim*. Yıl:17, Sayı: 53.
- Fiş, A.Murat ve Wasti, A (2009) Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Frese, Michael (2011) Entrepreneurial Actions: An Action Theory Approach. (Eds) Cremer, David; van Dick Rolf ve Murnighan, J. Keith (2011) *Social Psychology and Organizations*. Routledge. ABD.
- Gündüz, Şafak (2010) Kontrol Liderin Elinde mi? Girişimcilik Okulundan Cevap. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2) 2010, 212-222
- Hartog, Joop, von Praag, Mirjam ve van der Sluis, Justin (2010) If You Are So Smart, Why Aren't You An Entrepreneur? Returns to Cognitive and Social Ability: Entrepreneurs Versus Employees. *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 19, Number 4, Winter 2010, 947-989.
- Hayton C. J. ve Kelley, D.J. (2006) A Competency Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resources Management*. Vol. 45. No:3, 407-427.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J. ve Grant,S. (2007) Entrepreneurship Research and Practice: A Call to Action for Psychology. *American Psychologist*, Cilt:62 Sayı:6 575-589.
- Hisrich, RD, Peters, M P ve Shepherd, DA (2005) *Entrepreneurship*. (6th edition)New York Mc Graw Hill / Irwin. Alıntı Hisrich, R., Langan-Fox, J. ve Grant,S. (2007) Entrepreneurship Research and Practice: A Call to Action for Psychology. *American Psychologist* Cilt:62 Sayı:6 575-589.
- Hughes, R. ,Ginnett ,R. ve Gordon, C. (2009) *Leadership: Enhancing the Lessons of Expearence*. Mc Graw Hill. ABD.
- Jensen, Susan M. ve Luthans F. (2006) Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues* Vol: 18 No:2 p: 254-273
- Naktiyok , A., Timuroğlu, K. ve Karabey, C.N.(2008) Girişimsel Niyetin Belirleyicisi Olarak Girişimsel Öz Yetkinlik: Sosyo-Demografik Faktörler Açısından bir İnceleme. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul.
- Örge, Ö., Yener, M., Aykol, S. Ve Göğüş, I. (2009) Girişimci mi, Girişimcilik mi? Girişimcilik Çalışmalarında Bireyin Yüceltilmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir.

Paşa, S.F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Z. Aycan (Der.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (ss. 225-243). Ankara, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, No:21.

Thornberry, N. E.(2003) Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers To Be Entrepreneurs. *Journal of Management Development*, Cilt 22 Sayı 4, 329 -344

Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2008) İç Girişimcilik Düzeyine İlişkin Algılamaların İşgörenlerin Tutumları Üzerine Etkileri: Kayseri İli’nde Bir Araştırma 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul.

TÜGİAD (1993) Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimci Nitelikleri. Türkiye Genç İş Adamları Derneği. İstanbul.

Vatansever, Ç. (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi Yetkinlik Modeli Oluşturma. Yayınlanmamış niteliksel saha çalışması.

Yazıcı, K. ve Tan Şahin, K. (2006). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal Bağlamın Birlikteliği. *Yönetim*. Yıl:17, Sayı: 53.

Yukl G. (2010) *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall. ABD

İnternet Kaynakları

Capital Dergisi (2005) Girişimci Yetiştiren Şirket Hedefe Ulaşıyor başlıklı yazı. <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=18491> Erişim tarihi 10 Eylül 2011.

Platin Dergisi Araştırma (2010) “Türkiye’de Kurumsal Girişimcinin Adı Yok” başlıklı Bahar Akgün yazısı. http://www.hrm.com.tr/kurumsal_girisimci.pdf. Erişim Tarihi 10 Eylül 2011.