

KADIN GİRİŞİMCİLERİN “GÜÇ MESAFESİ” VE “BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA” KÜLTÜREL BOYUTLARINA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ*

Doç. Dr. Beliz ÜLGEN

İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi bulgen@ticaret.edu.tr

Ebru AKTAŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Öğrencisi ebruaktas@superonline.com

Elif HAYRULLAH ASLAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Öğrencisi elifhayrullah@hotmail.com

ÖZ

Son yıllarda üzerinde ağırlıklı durulan girişimcilik kavramı, toplumlar için ekonomik gelişmenin itici gücü olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda kadın girişimcilerin öneminin de her geçen gün artmakta olduğu görülmektedir. Kadınların çalışma hayatına daha aktif olarak katılmaları ve girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları gelişen ekonomiler için özel bir öneme sahiptir. Küresel rekabetin arttığı günümüzde, Türkiye gibi birçok gelişmekte olan ülkede kadın girişimciliğinin henüz başlangıç aşamasında olması ise o ülkenin ekonomik büyüme potansiyelini yeterince kullanmadığını göstermektedir. Girişimcilik ekonomik bir değer olmanın yanı sıra kişilerin bulunduğu sosyal ve kültürel yapı ile de yakın ilişki içindedir. Bu çalışmada, Türkiye'deki kadın girişimcilerin, Hofstede'in (1980a) kültürün beşe ayırdığı boyutlarından “güç mesafesi” ile “belirsizlikten kaçınma” boyutlarına ilişkin algılarının nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji ve derinlemesine mülakat yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Kadın Girişimciliği, Kültür, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma.

EVALUATION OF WOMEN ENTREPRENEURS' PERCEPTION ABOUT “POWER DISTANCE” AND “UNCERTAINTY AVOIDANCE”

ABSTRACT

Standing out as the driving force for economic development, entrepreneurship has become one of the widely discussed issues in the literature in recent years. In this context, the importance of women entrepreneurs has increased. Women becoming more active in work life and being actively involved in entrepreneurial activities is vital especially for developing countries. Today where global competition is increasing, the fact that women entrepreneurship is in its beginning phase can be considered as a sign of insufficient use of economic potential for developing countries such as Turkey. Besides its economic value, entrepreneurship is closely related to the societal and the cultural structure in which individuals live. This study aims to analyse how women entrepreneurs in Turkey perceive cultural dimensions of “power distance” and “uncertainty avoidance”, defined by Hofstede (1980a), using qualitative research methods, phenomenology and in-depth interview.

Keywords: Entrepreneurship, Women Entrepreneurship, Culture, Power Distance, Uncertainty Avoidance.

* Geliş Tarihi: 29.05.2017 – Kabul Tarihi: 21.06.2017

1. GİRİŞ

Son yıllarda üzerinde ağırlıkla durulan kavramlardan biri olan girişimcilik, toplumlar için artan önemiyle ekonomik gelişmenin önemli unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Tüm dünyada, özellikle Batıda, işsizlik sorununa ekonomik politikalarla çözüm bulunamaması, ekonomik büyümeyi destekleyen küçük ve yeni işletmelere yönelik ilginin artmasına ve buna bağlı olarak girişimcilik kavramının daha fazla ön plana çıkmasına neden olmuştur.

2013 yılında Türkiye’de 18-64 yaş arasındaki yetişkin nüfusun yaklaşık %38’i gelecek 6 ay içinde yeni bir işe başlamak için fırsat oluşacağına inanırken, bu oran, 2014 yılında % 39,8’e yükselmiştir (2013 ve 2014 Verileriyle Türkiye’de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu, 2014: 8). Fırsatları ve yenilikleri takip etme özellikleri ile ekonomileri ayakta tutan unsurlardan biri olan girişimcilerin, sayılarının yüksek olduğu toplumlarda gelişmişlik seviyesinin de yüksek olduğu söylenebilmektedir (Demirel, Tikici, 2004). Dünya Girişimcilik Platformu’nun (Global Entrepreneurship Monitor-GEM) her yıl birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede gerçekleştirdiği girişimcilik araştırmaları, yüksek girişimcilik faaliyetleri olan ülkelerin aynı zamanda ortalama ekonomik büyümenin üzerinde gelişme gösterdiğini ortaya koymaktadır (GEM, 2016/17).

Ekonomik gelişmenin önemli öğelerinden biri de kadınlardır. Kadınların özellikle 1970’lerden sonra çalışma yaşamına daha aktif şekilde katılmaya ve daha sık girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaya başlamaları ile girişimcilik dendiğinde akla sadece erkeklerin geldiği dönemler geride kalmıştır. Ancak küresel rekabetin arttığı günümüzde, Türkiye gibi birçok gelişmekte olan ülkede kadın girişimciliğinin henüz başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir. Türkiye’de de son dönemde yapılan araştırmalar kadınların özellikle erken dönem girişimcilik faaliyetine katılımında azalma meydana geldiğini göstermektedir. Erken Dönem Girişimciler’in 2013 yılında % 31,51 kadın iken, 2014 yılında bu oran %22,24 seviyesine düşmüştür (2013 ve 2014 Verileriyle Türkiye’de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu, 2014). Kadın girişimciliğinin henüz yeterince gelişmemiş olmasının nedenleri arasında gerekli finansal olanaklara sahip olmama gibi ekonomik nedenlerin yanında aile, ev ve çocuklarla ilgili sorumluluklar, zayıf sosyal statü, girişimcilik konusunda rol model olarak değerlendirilebilecek kişinin olmaması, toplumun ve kültürün etkileri gibi sosyal ve toplumsal etkenler de bulunmaktadır (OECD, 2004).

Bu çalışmada, öncelikle girişimcilik kavramı ve kültürün girişimcilik üzerindeki etkileri incelenerek, Türkiye’den başarılı kadın girişimciler ile yapılan derinlemesine mülakat sonunda elde edilen bulgular, kültür alanında en

kapsamlı modeli oluşturan Hofstede'in (Hofstede, 1980b) girişimcilik ile en sık ilişkilendirilen (Mueller ve Thomas, 2000, Shane, 1993, McGrath, MacMillan and Scheinberg,1992) kültür boyutlarından "güç mesafesi" ve "belirsizlikten kaçınma" ile fenomenolojik perspektiften değerlendirilmiştir.

2. GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KAVRAMLARI

Kavram bugünkü anlamıyla ilk kez, Fransız ekonomist Cantillon (1755) tarafından ekonomi literatüründe kullanılmıştır (Casson, Yeung, Anuradha, Nig, 2008). Cantillon girişimciyi sermaye sahibinden ayrı, risk üstlenen kişi olarak tanımlayarak girişimcinin ekonomik sistemin içindeki önemini vurgulamıştır (Çögürçü, 2016). Girişimciliği en geniş şekilde ilk ele alan ise, John Baptiste Say'dir. Tıpkı Cantillon gibi girişimciyi risk kavramı ile ilişkilendiren Say'a göre girişimci Cantillon'dan farklı olarak tüm üretim faktörlerini birleştiren, üretim ve dağıtımda merkezi koordinatörlük rolü üstlenen ve ihtiyaç duyulan bir malı üretmesi karşılığında elde edeceği kâr için riski üstlenen kişidir (Çiftçi, Tozlu, Akçay, 2014). Say'a göre girişimci; toprak, işgücü ve sermayeden sonra dördüncü üretim faktörüdür (Özdevecioğlu, Karaca, 2015).

20'nci yüzyılın başlarında Avusturyalı ekonomist ve siyaset bilimci Joseph A. Schumpeter (1934), girişimciliği yenilik kavramı ile ilişkilendirmiştir. Schumpeter'e (1961) göre girişimci, sadece sermaye sağlayan veya risk alan kişi değildir, aynı zamanda ekonomik gelişmeyi destekleyen en önemli aktörlerden biridir (Sciascia, De Vita, 2004). Girişimci eskinin yerine yeniyi getirerek "Yaratıcı yıkıcılık" (creative destruction) görevini üstlenir ve böylelikle değişim başlatır. Bu değişimi kolaylaştırmak için ise karşılaşabileceği her türlü zorluğu hesaplayarak bunları aşmak için gerekli önlemleri almalıdır (TÜSİAD, 2002).

Girişimciliğin tanımına yenilikçilik (inovasyon) özelliğini taşıyan en önemli isimlerden biri Peter F. Drucker'dır. Drucker için girişimcilik, yenilikçi ama riskli bir harekettir. Girişimcilik bazen küçük işletmeleri, bazen de tüm yeni işletmeleri ifade etmektedir. Drucker için girişimci faaliyeti tanımlamada kilit nokta işletmenin büyüklüğü ya da ne kadar eski olduğu değil, yenilikçiliktir (Drucker, 1998:3). Drucker'a göre girişimci ise fırsatları sürekli izleyen ve yatırıma dönüştürerek ekonomik kaynakları verimliliği düşük alanlardan getirisini yüksek olan alanlara yönlendiren kişidir (Casson, 2003). Kirzner (1985) girişimcilik

sürecini piyasada daha önce kimsenin görmediği alternatiflerin fark edilmesi ya da yeni alternatiflerin ortaya çıkarılması olarak tanımlamaktadır (Demirel, Tikici, 2004).

Kirzner'e göre, girişimci her zaman tetiktedir, var olan fırsatları keşfeder ve bunu hayata geçirmek için yeni bir girişim yaratır (Ramezanpour, Amiriyan, Shirazi, 2014). Bu fırsatlar nesnel ve herkesin görebileceği şekilde hep oradadır ancak bu fırsatların girişimciler tarafından görülüp görülmemesi kişiye göre değişen bir süreçtir (Shane, Venkataraman, 2000). Girişimciler herhangi bir fırsatı teşhis ettikleri zaman karşılabilecekleri tüm riskleri hesaplayarak planlı bir şekilde bu fırsatları elde edebilmek için çalışmaktadırlar (Eckhardt, Shane, 2003). Gartner (1989)'a göre girişimcilik yeni bir organizasyon kurma sürecidir ve girişimciyi girişimci olmayandan ayıran en önemli özellik yeni bir organizasyon kurmasıdır. Gartner çalışmalarında girişimciliğe davranışsal bakış açısı ile yaklaşmış, girişimciliği tanımlarken sadece girişimcinin kişilik özelliklerine odaklanmak yerine sürecin ve girişimcinin birbirinden ayrılmadan değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Shane ve Venkataraman ise, girişimciliği tek başına bireysel bir faaliyet olarak tanımlamanın yeterli olmadığını belirtmektedir. Girişimcilik hem fırsatların kaynaklarını keşfetme, değerlendirme ve kullanma sürecini hem de bu fırsatları keşfeden girişimci kişiyi kapsamaktadır. (Shane, Venkataraman, 2000)

İlk ortaya çıktığı günden bu yana farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışan girişimcilik kavramının evrensel olarak kabul edilmiş, üzerinde uzlaşmış bir tanımına ulaşmak zor olmakla birlikte girişimciliği yeni bir iş kurmanın ötesinde (Kuratko, 2005) "yenilik ve yaratıcılık yoluyla makul düzeyde riskin göse alındığı ticari kar ve toplumsal faydayı bir arada benimseyen bir değer oluşturma süreci" olarak tanımlanması mümkündür (Özdevecioğlu, Karaca, 2015:25).

3. GİRİŞİMCİLİK VE KÜLTÜR

Girişimcilik ekonomi ile olduğu kadar kişilerin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel yapı ile de yakından ilgilidir. Ülkelerin girişimcilik performansının belirleyicilerinden biri de ülkenin kültürel yapısıdır (KOSGEB, 2015:10). Toplumlar arasındaki girişimcilik performansında görülen farklılıklarının en önemli nedenlerinden birinin girişimcilerin içinde yaşadıkları toplumdan etkilenmeleri ve uygun davranışlar sergilemeleri olduğu söylenebilir (Demirel,

Tikici, 2004:49). Son yıllarda yapılan araştırmalarda sıklıkla bazı ülkelerin neden diğerlerinden daha çok girişimciye sahip olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır. Yapılan çalışmalar girişimciliği daha çok ekonomik faktörlerle açıklamaya çalışsa da kültür gibi sosyolojik göstergelerin de girişimciliği açıklamada kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Hofstede, ve diğerleri, 2004).

Kültürel bütünü oluşturan alt kültürler, girişimciliği olumlu veya olumsuz etkileyecek ortamlar oluşturmaktadırlar. Örneğin, aile değerlerinin baskın olduğu kültürlerde, eğer aileler çocukların bağımsız olmasını destekliyorsa çocukların da yüksek seviyede girişimcilik özellikleri taşımaları olasıdır (Hisrich, Peters, 2002). Kültürel değerler bir toplumun risk alma, bağımsız düşünme gibi girişimciliğe ait özellikleri ne derece cazip bulduğunu belirlemektedir. Bu tür davranışlara değer veren ve ödüllendiren kültürlerde yenilikçilik davranışı da daha sık görülmektedir. Bunun tam tersi kültürler ise, girişimcilere özgü davranışları sergilemede zayıf kalmaktadırlar. Bu nedenle milli kültürün girişimcilik üzerindeki potansiyel etkisini gösteren davranış odaklı araştırmalar, gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Hayton, George, Zahra, 2002).

Davidsson (1995) kültürel değerler ve girişimcilik davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için iki farklı bakış açısı tanımlamıştır. Bunlardan ilki, girişimciliği toplam psikolojik kişilik özellikleri ile açıklayan yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bir toplumda girişimcilik değerlerine sahip bireyler ne kadar fazla ise toplumdaki girişimci sayısının da o kadar fazla olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Bir diğeri ise, ilk olarak Etzioni (1987)'nin ortaya koyduğu sosyal meşrulaştırma görüşüdür. Bu görüş girişimcilikteki farklılıkların, toplumun tamamı ve toplumdaki potansiyel girişimciler arasındaki değer ve inanç farklılıklarına dayandığına işaret etmektedir. İki grubun çarpışan değerleri potansiyel girişimcileri çalıştıkları örgütten uzaklaştırarak kendi işinde çalışmaya yönlendirmektedir (Hofstede, ve diğerleri, 2004:172).

Kültürel değerlerin ölçümünde kullanılanılması için geliştirilen modeller içinde en yaygın olan Hofstede'ye aittir (Bakan, 2008). Hofstede'ye göre kültür, bir gruba üye olan insanları ya da belli bir sınıflandırma kapsamındaki insanları diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır (Hofstede, 1980a:25). Hofstede, kültürleri birbirlerinden dört boyut ile ayırmaktadır. Bunlar; *güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dışillik* özellikleridir. Daha sonra Uzakdoğu'da gerçekleştirdiği çalışmalarının

sonucunda beşinci boyut olarak *zaman oryantasyonunu* da eklemiştir (Sığırı, Gürbüz, 2015).

Hofstede'in birinci boyutu olan "Güç mesafesi", bir toplumu oluşturan insanlar arasındaki eşitsizlik derecesini ifade eder. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşik bir yapı söz konusudur, dolayısıyla bireylerin sahip olduğu güç zorlayıcı ve baskıcıdır. Bu güç toplum üyeleri arasında mesafe oluşmasına neden olmaktadır. Girişimciliğe etkisi bakımından güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerin girişimcilik için uygun ortam yarattığı söylenebilmektedir. Güç mesafesi boyutunda yüksek toplumların girişimciliği teşvik eden değerleri yaratmadığı bilinmektedir (Hofstede, 1980a) (Demirel, Tikici, 2004). Hofstede'in araştırma sonuçları incelendiğinde, belirsizlikten kaçınma boyutunda Türk toplumunun yüksek bir puana sahip olduğu görülmektedir (Hofstede, 1980b).

Hofstede'in "belirsizlikten kaçınma boyutu" toplumların açık olmayan, belirsiz durumlardan korkma derecesini göstermektedir ve daha istikrarlı kariyer olanakları sunarak, daha formal kurallar oluşturarak, sapkın düşünce ve davranışlara izin vermeyerek kaçınmaya çalışmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek olan toplumlar daha tedirgin ve agresif özellikler göstermektedir. Bu durum toplum üyelerinde daha fazla çalışma isteği yaratmaktadır (Hofstede, 1980b). Belirsizliğe karşı toleransı yüksek kişiler sahip oldukları bilgiye ve öğrenmeye önem verme, hiyerarşiyi önemsememe ve riske karşı toleranslı olma gibi tipik girişimcilik özelliklerini taşımaktadırlar (Demirel, Tikici, 2004). Hofstede'in araştırma sonuçlarına göre Türkiye belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek bir puana sahiptir (Hofstede, 1980b).

"Bireycilik/toplumculuk boyutun"nda insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği dikkate alınmaktadır. Bireycilik, birey kimliğinin, grup kimliğinden üstün olduğunu vurgulayan bir kültürü tanımlarken; toplumculuk da birey ihtiyaçlarından çok grubun ihtiyaçlarına verilen önemi kültür açısından tanımlamaktadır. Bireyciliğin düşük olduğu toplumlarda ben anlayışı, düşük olduğu toplumlarda ise biz anlayışı hakimdir. Toplumculuk ise grupların uyum içinde olduğu, sadakate önem veren, grup menfaatlerinin kişisel menfaatlerin önünde olduğu toplumlarda görülmektedir (Sığırı, Gürbüz, 2015). Sargut, Türk toplumunun, ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünü olduğunu belirtmektedir (Sargut, 2001:186). Bireyci değerlerin hakim olduğu

toplumlar arasında Amerika, İngiltere, Kanada, Avustralya gibi toplumlar öne çıkmaktadır. Türk toplumu ise toplumculuğu öne çıkarmaktadır (Hofstede, 1980b). Bireyci kültürler incelendiğinde, bireyciliğin girişimcilik için olumlu anlam ifade ettiği söylenebilmektedir.

“Erillik/Dişillik boyutu”na göre; eril toplumlarda iddiacılık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler ön plandadır. Dişil kültürlerde ise hayatın kalitesi, sıcak ilişkiler kurma, zayıfları kollama, dayanışma gibi değerlerden daha baskındır. (Hofstede, 1991a: 82). Kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergilerken dişil kültür; şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir (Sargut, 2001:175). Eril kültürlerde erkekler ve kadınlar için farklı roller öngörülmektedirken, dişil toplumlarda cinsiyet rolleri birbirine daha yakındır (Sığı, Gürbüz, 2015). Hofstede’in çalışmasına göre eril değerlere sahip kültürlerin girişimcilik açısından teşvik edici bir ortam sağladığı söylenebilmektedir. Hofstede’in çalışmasında Türkiye, dişillik özellikleri gösteren ülkeler arasında yer almaktadır.

Boyutlara daha sonra eklenen zaman oryantasyonu boyutunda gelecek yönlü yaklaşım, özel hayata, iş hayatına uzun vadeli bir bakış açısına sahip, ilişkilerin statüye dayandırma özelliklerine sahiptir. Geçmiş yönlü yaklaşım kısa vadeli bir bakış açısına sahip, kişisel sabır ve denge özelliklerine sahiptir. Bu yaklaşımda geçmiş korunmaya ve geçmişten gelen adetler yaşatılmaya çalışılmaktadır (Sığı, Gürbüz, 2015).

Mueller ve Thomas (2000) girişimciliğin özelliklerinden yenilikçilik ve denetim odağı ile Hofstede’in bireyselcilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, yüksek bireyselcilik ve belirsizlikten kaçınmanın girişimciliği desteklediğini göstermişlerdir. Shane (1993), Hofstede’in dört kültürel boyutu ile ülkelerin yenilikçilik oranları arasındaki ilişkiyi ölçen bir araştırma gerçekleştirmiştir. 1975 ve 1980 olmak üzere iki farklı dönemde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları, her iki dönemde de belirsizlikten kaçınma boyutu ve yenilikçilik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir boyut olan bireysellik ile yenilikçilik arasında 1975 yılı sonuçlarında pozitif bir ilişki görülürken, 1980 yılına ait bulgular pozitif yönlü bir ilişki göstermemektedir. Benzer şekilde güç mesafesi boyutu da 1975 yılı sonuçlarında yenilikçilik ile negatif ilişki içinde iken, 1980 yılında aynı şekilde bir

ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın genel sonuçlar erillik boyutunun milli kültür seviyesinde yenilikçilik ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Buna göre kültürel boyutlar arasındaki ilişkinin istikrarlı olmadığı söylenebilmektedir (Hayton, George, Zahra, 2002).

Hostede'in kültürel boyutları baz alınarak 1974-1994 yılları arasında farklı kültürlerin girişimcilik seviyelerinin incelendiği araştırmanın sonuçları, değişkenlik göstermeyen tek kültürel boyutun güç mesafesi olduğunu göstermektedir. Hoppe (1990) tarafından daha önce gerçekleştirilen araştırmanın verilerinin de dikkate alındığı çalışmada farklı zamanlarda aynı ülkelerden alınan sonuçlar karşılaştırılmıştır. Buna göre belirsizlikten kaçınma, erillik ve bireysellik boyutlarında iki çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Hofstede, ve diğerleri, 2004). Bu durum, kültür ve girişimcilik faaliyetleri arasında neden sonuç ilişkisinden çok aracı etkisi olduğunu, ulusal kültürün ülkenin girişimcilik faaliyetlerini arttıran ya da azaltan etkisi olduğunu belirtmektedir. Kültürel özelliklerin ekonomik ve kurumsal bağlamları dönüştürmek ve tamamlamak suretiyle girişimciliği etkilediği söylenebilmektedir (Hayton, George, Zahra, 2002).

4. GİRİŞİMCİLİK VE KADIN

1970'lere kadar sadece erkeklerin dahil edildiği girişimcilik ile ilgili çalışmaların kapsamı, kadınların iş yaşamına daha aktif olarak katılmasıyla değişmeye başlamıştır. Günümüzde girişimciliğin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerinin bu açık şekilde gösterildiği çalışmalarda artış, kadınların da girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarını daha önemli hale getirmiş ve tüm dünyada kadın girişimciliğinin hızını arttırmıştır. Özellikle 90'lı yıllarda az gelişmiş ülkelerde, krizler dolayısıyla artan işsizlik ve kadın yoksulluğunun önlenmesine yönelik olarak kadın girişimciliği desteklenmiştir. 2000'li yıllarda, dünyada kadın girişimciliği artış oranlarına bakıldığında ABD'de kadın girişimcilerin oranı % 38'e, Kore Cumhuriyeti'nde ise % 32'ye ulaştığı görülmektedir (Sallan Gül, Altındal, 2016:1362). Türkiye'de 2012 yılında erkek girişimci/kadın girişimci oranı 2,55:1 iken 2013 yılında bu oran 2,13:1 olmuştur. Bu doğrultuda kadın girişimci oranlarında artış olduğu söylenebilmektedir (2013 ve 2014 Verileriyle Türkiye'de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu, 2014)

4.1. DÜNYADA KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ

1960'larda canlanmaya başlayan II. dalga kadın hareketinin, 1970'li yıllarda artan etkisiyle kadın örgütleri, girişimcilik üzerindeki kültürel etkilere ve çalışma hayatındaki ayrımcı hareketlere odaklanarak toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarına ve girişimciliğe destek politikalarının artmasına katkı sağlamışlardır. Boserup'ın (1970) "Ekonomik Kalkınmada Kadınların Rolü" eserinde ve Schwartz'ın (1976) yılında yayınlanan "Entrepreneurship, A New Female Frontier" isimli makalesinde kadın girişimcilerin kalkınmadaki rolüne vurgu yapılarak, Birleşmiş Milletler tarafından 1980'ler "Kadın Girişimciliğinin On Yılı" olarak ilan edilmiştir (Gül, Altındal, 2016:1364-1365).

Günümüzde kadın girişimciliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar artmaktadır. Avrupa Komisyonu üye ülkelerle kadın girişimciliği önündeki engelleri ortadan kaldırmak için başlattığı Kadın Girişimciler İçin Mentörler Ağı, Kadın Girişimci Elçiler Ağı, Avrupa Kadın Girişimciliğini Teşvik Ağı ve Kadın Girişimciliği Portalı gibi inisiyatifler bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilir (KOSGEB, 2015).

Kadın girişimciliği girişimcilikte olduğu gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ecevit, girişimci kadını, "Ev dışı bir mekânda, kendi adına kurduğu bir işletmesi olan, bir işletmede tek başına veya çalıştırdığı diğer kişilerle birlikte çalışan veya sahibi olması sıfatıyla ortaklık kuran, iş ile ilgili olarak çeşitli kamu ve özel kuruluşlarla temaslara geçen, işletmenin geleceği ile ilgili planlar yapan, işletmeden elde ettiği kazancı, yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan, işletmesi adına tüm riski üstlenen kadın" olarak tanımlamaktadır (Ecevit, 1993).

Tüm dünyada kadınları girişimciliğe yönlendiren önemli faktörler arasında kadınların gelir elde etme ihtiyacı ve işsizlik ilk sıralarda yer almaktadır. Kadınları girişimciliğe yönelten faktörler arasında yaşam memnuniyetini artırma potansiyeli, bağımsızlık, başarı arzusu ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kendi patronu olma ve kendi hayatını kontrol etme isteği, hırs, deneyim, sosyal hedefler, esnek çalışma saatlerine duyulan ihtiyaç, kendisi veya ailesi için daha fazla maddi bağımsızlık ve gelir elde etme arzusu, kişisel gelişim ve işten tatmin olma arzusu yer almaktadır. Yüksek başarı ihtiyacı da kadınları girişimciliğe yönelten faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörlerin çoğu ortak olsa da ülkeden ülkeye, kültür ve ülke şartlarına göre farklılıklar da göstermektedir çünkü girişimcilik ruhunun oluşmasında toplumun kültür yapısının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Birey içinde yaşadığı toplumun kültürel değerlerinin

taşıyıcısı konumundadır. Bir toplumdaki ekonomik gelişmişlik düzeyi de girişimcilik ruhu ile yakından ilgilidir (Durak,2011:195, Keskin, 2014:75). Girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini yerine getirirken öncelikli olarak toplum kültüründen etkilenmektedir. Bazı toplumlar girişimcilik konusunda oldukça başarılı olmalarına rağmen bazı toplumlar aynı başarıyı gösterememektedirler. Bu farkın oluşmasında kültürel değerlerin büyük etkisi bulunmaktadır (Demirel, Tikici, 2004).

Son dönemlerde kadın girişimci sayısındaki artış bu konuda yapılan çalışmalarda cinsiyetin daha fazla dikkate alınmasına neden olmuştur. Cinsiyet üzerine yapılan çalışmalarda kadın ve erkek girişimcilerin benzer ve farklı özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Kadın girişimciler erkek girişimcilerle karşılaştırıldığında kadın girişimcilerin daha iyimser ve şartlara daha iyi uyum sağlayan kişilik özelliklerine sahip oldukları, erkek girişimcilerin ise, kendilerine daha fazla güvenen, daha esnek ve daha az toleransa sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın girişimciler yapıları gereği çok fazla güç gerektirmeyen hizmet, eğitim, danışmanlık vb. işlerde faaliyet göstermeyi tercih ederken, erkekler daha çok inşaat ve üretim sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Farklı özelliklerin yanında kadın ve erkek girişimcilerin birbirine benzer özelliklere sahip olduklarını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Bu özellikler arasında; risk alma ve başarı güdüsü, fırsatları değerlendirme, vizyon sahibi olma, liderlik, kararlılık ve kontrol odağı yer almaktadır (Uluköy, Demireli, 2014).

4.2. TÜRKİYE’DE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ

Kadın girişimciliği, ekonomiyi büyütmenin, yeni istihdam sahaları yaratarak işsizliği azaltmanın, kadın girişimcilik etkinliklerinin özendirilmesi gereken bir fenomendir (Soysal, 2010). Günümüzde kadın, sadece mesleğini icra eden veya değişik alanlarda emek gücü ile yetki alan bir çalışan değil, aynı zamanda varlığını bir girişimci olarak da ortaya koymaktadır (Savrul, Akyüz, 2016).

Türkiye’de kadın girişimciliği fenomeninin ortaya çıkma nedenlerinin başında işsizliği azaltmak, yoksulluğu önlemek amacıyla verilen mikro krediler ve girişimci eğitimleriyle gelmektedir (Gül & Altındal, 2016). Devlet İstatistik Enstitüsü kadın girişimciyi “iş kadınları, işteki durumu “işveren” veya “kendi hesabına çalışan” şeklinde belirlenen, işinin idari ve hukuki sorumluluğunu üstlenmiş olan, işinin başında fiilen bulunan, sunduğu ürün ve hizmetin fiyatı arz-talep ilişkisi içinde belirlenen kadınlar” olarak tanımlamaktadır (Çelebi, 1993).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda kadınların ekonomik pozisyonun güçlendirilmesi, mesleki pozisyonlarının geliştirilmesi ve ücretli istihdamdaki hisselerinin arttırılmasına yönelik yaklaşımlar doğrultusunda kadın girişimciliği desteklenmiştir. Kadın girişimciliğinin desteklenmesinin nedenlerinin başında kadın işgücünde görülen düşüş ve kentlerde yaşayan yoksul ailelerin giderek yoksullaşması durumu gelmektedir (Ecevit, 2007).

1990 yılı Türk Medeni Kanunu’nda evli kadının çalışması ve ticarethane açması için gerekli ‘koca izni’ şartı kaldırılmıştır. Türkiye’de kadınlar eğitim, politik imkânlar ve iş bulma gibi insan haklarıyla ilgili konularda herhangi bir yasal engelle karşı karşıya değildir. Türkiye’de yasalar kadın ve erkek için eşit koşullar sunmaktadır. Ancak, toplumdaki cinsiyete dayalı rol ayrımı ve aile içi ataerkil üretim ilişkileri kadın girişimcilerin önündeki en önemli engelleri oluşturmaktadır (Çakıcı, 2003). Türk girişimci kadınların karşılaştıkları en önemli engellerden biri ataerkil zihniyettir.

Türkiye açısından girişimciliğin geçmişine bakıldığında, Anadolu Selçukluları dönemine kadar uzandığı görülmektedir. Selçuklu Devleti zamanında, zanaatkârların zanaatlarını icra etmeleri için, bir sanayi sitesi kurulmuş ve “Ahilik Teşkilatı” adını almıştır. Girişimciliğin her zaman desteklendiği özel ekonomik bir yapıdır. Kadınlar da bu ekonomik yapı içinde ilk Türk kadın iktisadi teşkilatı olan ve Anadolu Selçukluları zamanında “Fakiregan” diye adlandırılan Bacıyan-ı Rum Teşkilatı adındaki kadın kollarıyla aktif rol oynamış, keçecilikten kilim ve halı dokumacılığına kadar pek çok alanda üretim gerçekleştirmişlerdir (Tekin, Çotul, 2017).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde ticaret kadınların faaliyet gösterdiği en düşük alandır çünkü bu dönemde ticari faaliyetler daha çok gayrimüslimlerin idaresinde bulunmaktadır. II Meşrutiyetten sonra kadınları işçi veya memur olarak çalışma hayatına girdikleri ve özel teşebbüs kurdukları görülmektedir (Erdem, Yiğit, 2013)

1980 yılından itibaren kadınların çalışma hayatına girmesine yönelik yapılan araştırma ve çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Bu çalışmaların yapılmasında uluslararası kurruluşların kadın girişimciliğini destekleyici ve yoğunlaştırıcı politikalar etkili olmuştur (Çelik, Özdevecioğlu, 2001).

Türkiye’de kadın girişimciliği konusu ile ilgili çalışmalar, 1992 yılında kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır (Arıkan, 2016). Türkiye’de kadın girişimciliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalardan bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- 1992-1993 yıllarında İlk kez Türkiye’de Kadın Girişimcilik semineri ve Kadın Girişimciliği Özendirme ve Destekleme Paneli ile konu tartışmaya açılmıştır. Türkiye genelini kapsayan ilk araştırma olan Bağımsız İşyeri Sahibi Kadınların Aile ve İş İlişkileri konulu araştırma, Nilgün Çelebi tarafından yapılmıştır. Halk Bankası, Kadın Girişimci kredisi vermeye başlamıştır.
- 1995 yılında Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, kadınların sahip olduğu mikro ve küçük işletmelerin durumunu incelemek amacıyla Küçük Girişimcilik Projesi konulu geniş çaplı bir araştırma yaptırmıştır.
- 2002-2003 yıllarında kadın girişimcilerin iş dünyasındaki statülerini sağlamlaştırmak ve ülke ekonomisine katkılarını arttırmak amacıyla, Kadın Girişimci Derneği (KAGİDER) kurulmuştur. Bangladeş Mikro Finans Kuruluşu ve Diyarbakır Valiliği tarafından yoksul kadınları girişimci yapmaya yönelik Mikro Kredi projesi başlatılmıştır. Avrupa Birliği ve Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) tarafından Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi projesi hayat geçirilmiş-tir. Güneydoğu Anadolu Projesi-Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezi (GAP-GİDEM) ve Kadın Merkezi (KAMER) işbirliği ile Kadın Girişimciliği projesi uygulanmıştır.

Kadın girişimcilerin özellikleri ve sorunlarıyla ilgili olarak Türkiye’de çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çelik ve Özdevecioğlu yaptığı çalışmada, kadınların girişimci olmalarına yönlendiren nedenlerin, aileye ekonomik gelir sağlamak, ölmüş kocanın işini devralmak, bilgi beceri ve tecrübelerini iş hayatına aktarmak, kendini kanıtlamak olduğunu ifade etmektedir (Çelik, Özdevecioğlu, 2001).

Hisrich ve Öztürk’ün Türkiye’de kadın girişimciler üzerine yaptıkları bir çalışmada kadın girişimcilerin kişisel özellikleri olarak enerjik, bağımsız, sosyal olduğu, aynı zamanda rekabetçi, kendine güvenen, mükemmeliyetçi ve hedef odaklı olduğu belirtilmektedir (Keskin, 2014). Şahin’in Konya ilinde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan kadın girişimcilerle yapmış olduğu çalışmada,

kadın girişimcilerin çalışma yaşamının kalitesine önem veren ve kalite üzerine odaklanan, esnekliği, yaratıcılığı, işletme yönetiminde insanî yaklaşımları öne çıkaran, işletmelerini yönetirken sosyal ve kültürel amaçlara finansal amaçlar kadar önem veren bir yaklaşımlar bütününe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2009).

Türkiye’de kadın girişimciler ilgili yapılan araştırmalar sonucunda ortak sorunlar arasında, kadın rollerinin sosyal ve kültürel ortamda kalıplaşmış olması, kadınların eğitim seviyelerinin yetersiz olması, aileden gelen olumsuz tepkiler, iş yükünün fazla olması, finans bulmada yaşadığı zorluklar ve güven konusunda erkeklere kıyasen daha fazla çaba sarf etme yer almaktadır (Memiş, Paksoy, Paksoy, 2007).

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, Hofstede’nin ileri sürdüğü *güç mesafesi* ve *belirsizlikten kaçınma* kültür boyutlarına Türk Kadın girişimcilerin yaklaşımlarının incelenmesi, diğer kültürel boyutları ve girişimci yaklaşımlarını incelemek üzere gerçekleştirilecek sonraki çalışmalar için de bir başlangıç oluşturulması amaçlanmaktadır.

5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında, tesadüfi seçim yöntemiyle yedi Türk kadın girişimciye ulaşılmış ancak üçünün programlarının yoğunluğundan ötürü görüşmeler, e-ticaret ve finans sektöründe faaliyet gösteren şirketleri olan dört kadın girişimcinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

5.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji ve yöntem olarak derinlemesine mülakat tercih edilmiştir. Fenomenolojinin temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının bireysel tecrübeleri ile ilgilenmekte, kişinin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelenmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2008). Fenomenolojinin özelliklerinden biri ortalama 3-10 kişi veya daha fazla (5-25) kişi çalışılabilmektedir (Bal, 2016).

Derinlemesine mülakat ise araştırma konusu ile ilgili bireylerle belirli bir amaç doğrultusunda konuşma yapılmasıdır. Derinlemesine mülakat ile, katılımcının araştırma konusu ile ilgili olay ya da olayları nasıl algıladığı, kavramlaştırdığı ve değerlendirdiğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Özdemir, 2010).

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenilirlik kavramları, pozitivist paradigmanın hipotez test etmeye dayalı tümdengelimci anlayışının ürünü olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılığını) sağlamak için konu ile ilgili literatür taraması yapılmış kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Katılımcılara yöneltilen sorular bu kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulmuş ve mevcut sorulara ek olarak eklemek istedikleri olup olmadığı sorularak katılımcıların teyidi alınmıştır. Araştırmaya katılım sürecinde gönüllülük esasına vurgu yapılarak ve katılımcıların konu çerçevesinde görüşlerini özgürce ifade etmeleri yazılı ve sözlü olarak vurgulanmıştır (Şanlı, 2015).

20 soru içeren görüşme formu, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Hofstede'nin (1984) kültürel boyutlar ölçüm aracı ve Kadir Varoğlu, Nejat Basım ve Yavuz Ercil tarafından (Varoğlu, Basım, Ercil, 2000) geliştirilen *güç mesafesi boyutuna* ilişkin ifadeler baz alınarak hazırlanmış 10 soru, ikinci bölümde ise, *belirsizlikten kaçınma boyutuna* ilişkin ifadeler baz alınarak hazırlanmış 10 soru yer almaktadır. Her bir girişimci ile kendi ofislerinde yaklaşık 60 dakika süren derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiş ve görüşmelerde girişimcilerin onayı ile kayıt cihazı kullanılmıştır.

5.4 VERİLERİN ANALİZİ

Görüşmeler sonrası veriler, ses kayıt cihazından birebir alınarak yazılı hale dönüştürülmüştür. Görüşmelerin gerçekleştirildiği kadın girişimcilerin isimleri, gizli tutulma gerekçesiyle G1, G2, G3 ve G4 olarak kodlanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini betimsel bir analiz ile sunar ve sık sık doğrudan

alıntılara yer verir. Betimsel analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım, Şimşek, 2008).

Bu araştırmada elde edilen veriler, önceden belirlenmiş iki ana tema üzerinden değerlendirilmiştir. Bunlar;

-Türk kadın girişimcilerin, girişimcilik kariyerlerinde Hofstede'nin ileri sürdüğü kültürel boyutlardan *güç mesafesine* ilişkin algıları hakkında bilgi edinmek,

- Türk kadın girişimcilerin, girişimcilik kariyerlerinde Hofstede'nin ileri sürdüğü kültürel boyutlardan *belirsizlikten kaçınma*'ya ilişkin algıları hakkında bilgi edinmektir.

5.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmadan elde edilen bulgular "güç mesafesi" ve "belirsizlikten kaçınma" boyutlarına göre sınıflandırılmıştır, tablo halinde aşağıda gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan kadın girişimcilerin *güç mesafesi* ve *belirsizlikten kaçınma* boyutlarına yönelik algılarını gösteren yanıtları Tablo-1 ve Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo-1 Güç Mesafesi Boyutuna Verilen Yanıtlar

	G1	G2	G3	G4
Soru 1- Sizce sosyal hayatta ve iş yaşamında güçlü insanların desteğini almak çok önemli midir?	Önemlidir. (+)	Önemlidir. (+)	Önemli değildir, cesaret önemlidir. (+)	İş hayatında önemlidir, sosyal hayatta kişinin kendi gücü daha önemlidir. (+/-)
Soru 2- Sizce, çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalı mıdır?	Önemli değildir. (-)	Önemlidir. (+)	Önemli değildir, saygı ve sevgi önemlidir. (-)	İlkeldir, sevgi ve saygı önemlidir. (-)
Soru 3- Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, uzmanlık ve pozisyona göre daha mı etkili?	Eşit öneme sahiptir. (+/-)	Eşit öneme sahiptir. (+/-)	Eşit öneme sahiptir. (+/-)	İlişki daha önemlidir. (+)
Soru 4- İyi yönetilen bir organizasyon düşünelim. Böyle bir organizasyon astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir mi?	İçermez. (-)	İçermez. (-)	İçerir, herşey tanımlanmış olmalıdır. (+)	İçermez, bu durum yaratıcılığı engeller. (-)
Soru 5- Sizce, astlara danışmak doğal bir davranış mıdır? Nedenini açıklar mısınız, örnek verebilir misiniz?	Doğal ve faydalıdır. (+)	Doğaldır. (+)	Doğaldır ve gelişimi destekler. (+)	Doğaldır. (+)
Soru 6- Sizce, yönetimde etkililik için yansız verilerden çok yöneticilerin sağduyusu mu önem arz etmektedir?	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)
Soru 7- Sizce, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre mi ayrılmalıdır?	Ayrılmamalıdır. (-)	Ayrılmamalıdır. (-)	Ayrılmamalıdır. (-)	Ayrılmamalıdır. (-)
Soru 8- Sizce iyi bir yönetici, otoriter-babacan yapıda mı olmalı?	Karar almada otoriter, iletişimde babacan olmalı. (+/-)	Her zaman astları ile arasında belirli mesafe olmalı. (+/-)	Org. yapısına göre her ikisi de olmalı. (+/-)	Org. yapısına göre her ikisi de olmalı. (+/-)

	(+/-)	(+)		
Soru 9- “Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır” düşüncesine katılır mısınız?	Uzmanlık ve takım çalışması daha sağlıklıdır. (-)	Hiyerarşi daha sağlıklıdır. (+)	Demodendir, takım çalışması daha sağlıklıdır. (-)	Hiyerarşik yapı daha etkilidir. (+)
Soru 10- Üstlerin, astların hakkındaki düşünceleri astların üstleri hakkındaki düşünceleri mi daha önemlidir?	İkisi de eşit öneme sahiptir. (+/-)	Her ikisi de önemlidir. (+/-)	Her ikisi de önemlidir. (+/-)	Üstlerin astları hakkındaki düşünceleri daha önemlidir. (+)

* Tabloda (+) işareti soruya verilen olumlu, (-) işareti olumsuz yanıtı göstermektedir.

Tablo-2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna Verilen Yanıtlar

	G1	G2	G3	G4
Soru 1- Yöneticiler kendilerine sorulan her şeyi bilmelidirler, düşüncesine katılır mısınız?	Hayır (-)	Hayır (-)	Hayır (-)	Hayır (-)
Soru 2- Alışagelmiş olandan farklı şeylere yönelme birçok tehlikeyi beraberinde getirir mi?	Evet, ancak cesaret de önemlidir. (+)	Evet (+)	Evet, ancak risk almak gereklidir. (+)	Evet (+)
Soru 3- Sizce organizasyon içerisinde meydana gelecek çatışmalar mutlaka önlenmeli midir?	Çatışma gereklidir. (-)	Çatışma gereklidir. (-)	Çatışma gerekli ve faydalıdır. (-)	Çatışma faydalıdır. (-)
Soru 4- Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması mı gereklidir?	Tehlikeli ama doğaldır. (+/-)	Kontrol edilmelidir ama sağlıklıdır. (+/-)	Tehlikelidir ve azaltılmalıdır. (+)	Tehlikeli ama yararlıdır. (+/-)

Soru 5- Size göre kurallara uyum konusunda asla taviz verilmemeli midir?	Organizasyonun büyüklüğüne göre değişebilir. (-)	Kurallar önemlidir ancak dengeyi koruyarak taviz verilebilir. (-)	Koşula bağlı olarak taviz verilebilir, esneklik olmalı. (-)	Esnek olmalıdır. (-)
Soru 6- Yine kurallardan devam edelim, sizce kurallar çok önemli midir ve her şey için belirlenen kurallar mı esas alınmalıdır?	Hayır. Organizasyon yapısı daha önemlidir. (-) Esnek olunmalıdır. (-)	Evet. Önemlidir. (+) Esas alınmalıdır. (+)	Evet.Önemlidir. (+) Esnek olunmalıdır. (-)	Evet. Önemlidir. (+) Esnek olunmalıdır. (-)
Soru 7- İnsanların iş yerlerinde boş kalmaması, mutlaka meşgul olması gerektiği düşüncesine katılır mısınız?	Hayır (-)	Hayır (-)	Hayır (-)	Evet, boş kalmamalıdır. (+)
Soru 8- Sizce yöneticiler ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalı mıdır?	Ayrıntıya inmemelidir. (-)	Ayrıntıya inmemelidir. (-)	Evet, inmelidir. (+)	Ayrıntıya inmemelidir. (-)
Soru 9- Sizce, kurallar mümkün olduğunca yazılı mı olmalıdır?	Yazılı olmalıdır. (+)	Yazılı olmalıdır. (+)	Yazılı olmalıdır. (+)	Yazılı olmalıdır. (+)
Soru 10- Sizce, bir yönetsel ortamda görev her şeyin önünde mi gelmelidir?	İş ortamında görev önemlidir ancak iş ve özel hayat dengesi de önemlidir. (+/-)	İş ortamında görev önemlidir ancak yönetimde insani duygular önemlidir. (+/-)	İş ortamında görev önemlidir. (+)	Görev herşeyin önündedir. (+)

* Tabloda (+) işareti soruya verilen olumlu, (-) işareti olumsuz yanıtı göstermektedir.

Derinlemesine mülakata katılan dört kadın girişimcinin “güç mesafesi” boyutuna ilişkin algıları aşağıda yer almaktadır.

Soru 1. Sizce sosyal hayatta ve iş yaşamında güçlü insanların desteğini almak çok önemli midir?

Girişimcilerden **G1**, her iki alanda da güçlü insanların desteğinin önemli olduğunu belirtmekle birlikte, sosyal hayatta güçlü network'e sahip olan insanların iş hayatında sundukları desteğe daha fazla vurgu yapmaktadır.

“...gerek sosyal gerek iş hayatında olsun güçlü insanların desteğini almak daha büyük işler yapmak adına, daha doğru işler yapmak adına onların tecrübelerinden faydalanmak için güzel bir fırsat oluyor. Bu yüzden ben bunun önemine çok inanıyorum ve yaptığım işlerde bunun faydasını aslında çok gördüm.”

“Ben burada sosyal hayatta güçlü insanların aslında networking çok inanıyorum ve farklı insanlarla tanışmanın gücüne çok inanıyorum. Özellikle güçlü insanlar dediğimiz kişiler genellikle çok farklı çevrelerden insanlar tanıdığı için bize doğru zamanda doğru kişilerle bir araya getirebiliyorlar.”

Ayrıca **G1** için, sosyal hayatta ve iş hayatındaki güçlü kişilerden alınan desteğin yanı sıra, girişimcinin çevresindeki girişimci ile benzer zihin yapısına sahip, girişimcinin hayallerini destekleyen kişilerin desteğini almak da önemli katkı sağlıyor.

“Güçlü insanların yanı sıra benzer zihin yapısına sahip kişilerin farklı bakış açıları da çok önemli bu noktada. Bazen güçlü insan olarak tabir ettiğimiz kişilerin deneyimlerinden yola çıkmazken kendi çevremizden benzer zihin yapısına sahip kişilerden farklı feedbackler elde edebiliyoruz. O yüzden bizim hayallerimizi destekleyen insanların desteğini almak önemli, farklı alanlarda farklı insanların desteğini almak önemli.”

G2, sosyal hayatta ve iş hayatındaki güçlü kişilerden destek almanın önemli olduğunu belirtmekte ancak bu desteğe dayanmanın ya da güvenmenin girişimciyi olumsuz yönde etkileyebileceğini, bu nedenle girişimcinin işine ilişkin her şeyi sıfırdan başlayarak öğrenmesinin, en alt düzeyden başlayarak uygulama tecrübesi kazanmasının da önemine vurgu yapmaktadır.

“... sosyal hayatta ve iş hayatında evet önemlidir ama nasıl önemlidir, bazı noktalarda tek başına hareket etmek gerekiyor çünkü arkandan o güç çekildiği zaman bocalamaman gerekiyor o yüzden her şeyi sıfırdan öğrenmek ve öğretilmesi gerektiğine ben inanıyorum iş hayatında özellikle. Bir yetişkin, yeni mezun, bir girişimci her şeyi, şirket kuruyorsa bile sıfırdan, o şirketin muhasebesinde de yer almalı, sekreteryasına da bakmalı, her toplantıya da ilk

başta kendi girmeli daha sonra kademesini belirliyor. Güçlü insanların desteğini almak çok önemli, ama sürekli olması gerektiğini düşünmüyorum.”

Girişimcilerden **G3**, sosyal hayatta ve iş hayatındaki güçlü kişilerden destek almanın önemli olmadığını, esas önemli unsurun, girişimcinin kendi ayakları üzerinde durabileceğine ilişkin inancı ve risk alma konusundaki cesareti olduğunu belirtmektedir.

“Bence bu destek çok önemli değil.....batacaksam da çıkacaksam da ilk başta kendi emeğimle bir yere gelmek istiyorum.Arap bir arkadaşımın kuvvetli arkadaşları vardı ortak olmak istediler zamanında onlara da hayır dedim yani kendi tırnaklarımla bir yere gelmek istedim.”

G4 ise, iş hayatında güçlü insanların desteğinin daha önemli olduğunu, sosyal hayattaki gücü girişimcinin tek başına oluşturmasına başka bir ifadeyle bu alandaki en güçlü kişinin girişimcinin kendisinin olması gerektiğine inandığını belirtmektedir.

“Sosyal hayatta olmasa da iş yaşamında güçlü insanların desteğini almak önemlidir diye düşünüyorum. Sosyal hayatta en güçlü olanı kendimiz olması gerektiğini düşünüyorum.”

Soru 2. Sizce, çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalı mıdır?

G1, çocukların itaat duygularının geliştirilmesini ya da başkalarının söylemlerine, isteklerine göre hareket etmeleri yönünde davranmalarını doğru bulmadığını, çocukların kendine güvenen, zorluklar karşısında kendi ayakları üzerinde durabilen, başkalarının tecrübelerini dikkate alan ancak kendi kararlarını tek başına verebilen bireyler olarak yetiştirilmelerinin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Ben bu noktaya katılmıyorum çünkü bence çocukların itaatten ziyade daha çok kendi fikirlerini üzerinde düşünebildiği kendi kararlarını alabildiği, farklı düşüncelerin etkisinde kalabilecektir çocuk fakat sonuç olarak kendi seçimini, kendisi yapabilen çocuklar önemli...kendi ayakları üzerinde durabilen, zorluklarla daha çok başa çıkabilen ve zorlukların altından kalkabilen çocuklar oluyorlar. O yüzden itaat duygusundan ziyade tecrübeden faydalanmasının faydasını öğrenmeli çocuklar. Başkalarının sözü doğrultusunda hareket etmek yerine o sözü dinleyip doğru mu yanlış mı kendi karar verip ilerlemeli diye düşünüyorum.”

G2, itaat duygusunun çok önemli olduğunu, itaatin bir kişilik özelliği olarak görülebileceğini ve çocuklarda bu özelliğin sadece ailenin katkısı ile değil, sosyal çevre ve okulun da etkisiyle gelişebileceğini belirtmektedir. **G2**'ye göre, ailelerin çocuklarını sadece itaat duygusuna odaklanarak yetiştirmek yerine pek çok konuda –hayvan sevgisi, engelli insanlara saygı gibi- örnek davranışlarla onları geliştirmeleri daha değerlidir.

“İtaat duygusu için çok önemli, itaat duygusu kişisel özellik olduğunu inanıyorum...Sosyal faktörler de çok önemli aile, çevre, okul, İtaat duygusunun aile tarafından hedef haline getirilmesi zarar verici olabiliyor. Bunun çok önemli hedef değil de insani görev gibi yapmaları gerektiğini düşünüyorum. Ona odaklı çocuk yetiştirmekten ziyade bunun doğal olarak hayatlarında, kendi aile bağlarında, hayvan sevgisi, insan sevgisi, engelli insanlar ve herkese davranışlarını göstererek çocuklar eğitilmelidir.”

G3, çocukların itaat duygularının geliştirilmesinin ailelerin önemli hedeflerinden biri olmaması gerektiğine inanmaktadır. İtaat etmeyi gelişmemişlik göstergesi olarak görmektedir. **G3**, sadece çocuklar için değil, yetişkinler için de geçerli olanın, zorla yaptırmak yerine saygı ve sevgiyle yaptırılan işlerin daha kalıcı olmasına vurgu yapmaktadır.

“Bence olmamalıdır, itaat etmek tabiri caizse bence hayvanlara özgü bir davranıştır. Bir insan birine bir şey yaptırmak istiyorsa zorla yaptırır bu da itaatten geçer, saygı ve sevgiyle yaptırılan işler daha uzun vadeli olur bence ailelerin daha çok üzerinde durması gereken şey sevgi olmalı zaten devamı geliyor.”

Girişimci **G4**, ailelerin çocuklarını yetiştirirken hedeflerinin, onların itaat duygusu yerine sevgi ve saygı duygularını geliştirmek yönünde olması gerektiğini belirtmektedir. **G3** gibi **G4** de, itaatin ilkel bir duygu olduğuna inanmaktadır.

“İtaatten çok en önemli hedefleri saygı ve sevgi olmalı diye düşünüyorum, itaat demokratiklikten uzaklaştırır çocukları ve köle gibi hissettirir diye düşünüyorum itaat değil de saygı duymak annesine babasına büyüklerine bu itaat biraz sert bir kelime itaat ne bilim biraz ağır diyelim çocuklar için itaat biraz ağır.”

Soru 3. Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, uzmanlık ve pozisyona göre daha mı etkili?

G1, için hem etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak hem de kişinin sahip olduğu uzmanlık düzeyi ve pozisyon için üzerinde eşit öneme sahip. Her iki durumu da dikkate alarak işi yönlendirmenin gerekliliğini belirtmektedir. Buna örnek olarak T tipi insan modelini göstermektedir.

“T tipi insan modeli diye bir yapı okumuştum daha öncesinde, kastedilen yatayda çok şey bilen, çok fazla konuya hakim ama kendi alanında derinlemesine bilgi sahibi olan insanlar. O yüzden iş yaparken kendi alanında uzman olmak önemli ama farklı iş alanları farklı ilham kaynakları olabiliyor. İnsan için o yüzden etrafınızdaki işi ve gruplar iyi ilişkiler kurarsak onların hiç beklenmediğimiz bir alandaki tecrübesini elde edebiliyoruz. O yüzden iyi ilişkiler kurmak ve uzman olabilmek aslında birbirine göre kıyaslanamaz ama birbirini tanımlayıcı şeylerdir. Yani hem kendi alanımızda uzman olmamız gerekiyor hem de başka insanlarla iyi ilişkiler kurup bunu sentezleyebilmemiz gerekiyor.”

G2, iki konunun da eşit olduğuna inandığını ancak kimi zaman kişinin iletişim becerilerinin o kişinin ünvanından ya da sahip olduğu şirketin logosundan daha önemli olabileceğini belirtmektedir.

“...ikisi de eşit, ikisinin eşit olduğuna inanıyorum.kartındaki o ünvanı ya da şirketin logosunu çok önemseyip buna göre tabiri caizse havasını atan, bunu kullanan çok insan var. Ama bence o unvan ya da şirket logosundan ziyade kişinin iletişim becerisi çok kapıyı açabilir diye düşünüyorum. Yani çok iyi bir şirketin CEO’sunun açacağı kapılar varken, bir girişimci de o kapıları açabilir. Ben kendim bunları yaptığım için bu kadar net yanıt verebiliyorum.”

G3, iki konuyu birbiriyle ilişkilendirmekte, konusunda uzman ve yönetsel pozisyonlarda olan kişilerin, sahip oldukları yetkinlikler ve liderlik, iletişim gibi çeşitli alanlarda almış oldukları eğitimlerin de etkisiyle diğerlerine göre iletişimlerinin daha kuvvetli olduğunu ileri sürmektedir. Bunu yanı sıra kendi emekleriyle iş hayatında başarılı olan kişilerin, başarılı girişimcilerin de doğal olarak iletişimlerinin kuvvetli olduğunu belirtmektedir.

“İyi bir yerlere kendi emekleriyle gelen insanların iletişimleri daha kuvvetlidir diye düşünüyorum. Zaten onlar almış oldukları yetkinlikler doğrultusunda iyi ilişkiler de kurarlar. Ve ya bir girişimciyseniz özellikle hani bir yerde üst düzey yönetici olmak otorite gerektirir ama bir girişimciyseniz iletişiminizle ve networkunuzun iyi olması gerekir. Bunun için zaten belli uzmanlık eğitimlerini profesyonel olarak hani yapmayacaksınız dahi almak zorundasınız, liderliktir, insanlarla iyi etkileşim sanatları, gibi dersler almak zorundasınız ki iyi ilişkiler kurabilesiniz ama bunu genelde yapanlar uzmanlık seviyeleri iyi seviyede olan insanlar işte yöneticiler genelde iyi bir iletişim kurabiliyor.”

G4, etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmanın, uzmanlık ve pozisyona göre daha etkili olduğunu düşünmektedir. Özellikle işle ilgili sorunlarda başkalarına danışmanın, onların düşüncelerinden yararlanmanın, sahip olunan pozisyondan daha önemli olduğunu ve kişilerin hedefledikleri pozisyonlara varolan ilişkilerini doğru kullanarak ulaşabileceklerini belirtmektedir.

“.....hani uzmanlık ve pozisyona göre daha etkili olduğunu düşünüyorum iyi iletişim, iyi ilişkilerin. Yani şöyle söyleyeceğim mesela işinde bir sorun olduğu zaman o sorunu çözebilecek kişilerle iyi bir ilişkin varsa pozisyonun ya da uzmanlığın önemli olmadan onları arayıp şöyle diyebilirsin benim böyle bir sorunum var nasıl çözebilirim diye sorup danışabilirsin veya iş birliği kurabilirsin birlikte çözebilirsin. Danışmak için iyi ilişki kurmak gerekir diye düşünüyorum hem iş bağlantılarında, ofis ortamında, çalışma ortamında iyi ilişki kurmanın işin önünü açacağını, sorunları çözeceğini, ve daha aktif bir şekilde çalışma oluşabileceğini düşünüyorum.pozisyon bence çok önemli değil ama ilişki kurarak birçok şey halledilebilir, birçok sorun çözülebilir, bilgi edinilebilir. Pozisyon zaman içinde zaten o ilişkileri nasıl kullandığına göre değişebilir.”

Soru 4. İyi yönetilen bir organizasyon düşünelim. Böyle bir organizasyon astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir mi?

G1'e göre, astlara yapacaklarının tamamının belirtilmesi yerine işlere yönelik ana hatların belirtilip, kişilere ayrıntıları kendilerinin doldurabilmeleri için özerklik tanınması daha etkilidir. Aksi durumu olumsuz bir iletişim biçimi olarak değerlendirmektedir.

“Bence astlara yapılacakların tamamını belirtilmesi yerine genel bir çerçeve çizilmeli ve bu çerçevenin içerisine nasıl doldurulacağı o kişiye bırakılmalı, yani burada belirsiz alanlar olmalı diye düşünüyorum çünkü bu çerçeveyi çizenler de sonuçta insan ve çalışan onların görmediği noktayı o işi yapacak kişi farklı bir açıdan görebilir o yüzden o genel çerçevenin resmini doldurmak o kişiye kalıyor. Yani o yüzden belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapının ben sağlıklı olmadığını, iyi bir iletişim biçimi olmadığını düşünüyorum. Burada biraz çalışana alan bırakılması ve onun kendi fikirlerini hayata geçirebileceği bir yapı sunulması gerektiğini düşünüyorum.”

G2, iyi yönetilen bir organizasyonun, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içermeyeceğini düşünmektedir. Bir organizasyonda astlara özerklik tanınmamasının onların motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini de belirtmektedir.

“Katılmıyorum, iyi yönetilen bir organizasyon evet A-Z'ye her şey düşünülüyor ama birçok ast dediğimiz kesim bugün sokağa çıksanız ve sorgulamaya başlasanız, ya da bir anket yapsanız %90 mutsuz. Bu mutsuzlukları hayatın içerisinde gördüğümüz, duyduğumuz, için. Ne kadar iyi yönetilse de A-Z'ye, her alanın iyi bir iletişim biçimini içermediğini düşünüyorum.”

G3, soruyu astlara özerklik tanınıp tanınması durumuna göre değil, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin gerekli tüm prosedür ve politikalarının ayrıntılı olarak belirlenmesi olarak algılayıp yanıtlamıştır. Bu doğrultuda, G3'e göre, astların iş yerinin çalışma kültürüne ve prensibine ilişkin hiçbir eksiklik bırakılmadan çeşitli uygulamalar aracılığı ile oryantasyon programları, organizasyon el kitapları, v.b bilgilendirilmelerinin onların performansını ya da işteki verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

“Kesinlikle katılıyorum. Bunun için de büyük firmaları düşündüğümüzde zaten çoğunun oryantasyon kitapçığı vardır. Bir firmaya girdiğinizde ilk başta oryantasyon eğitimi alırsınız ve belirli personel kitapçığı verirler size, burada da zaten eksiksiz her şey yazar. Eğer ki belli bir çeşit çalışma disiplininin gelmişseniz siz zaten kurumun tüm politikalarını, işleyişini bildiğiniz için hatasız hem siz ilerlemiş olursunuz hem de kurumu bilerek kurum kültüründe yetişerek hem de aynı zamanda şirkete daha verimli şekilde çalışma imkanı sağlamış olursunuz.”

G4, bir organizasyonda astlara kendi iş alanlarında özerklik tanınmamasının, onların gelişimini, yaratıcılığını engelleyen bir yaklaşım olarak görmekte ve böylesi

organizasyonları kısa ömürlü, inovatif olmayan organizasyonlar olarak değerlendirmektedir.

“İyi yönetilen bir organizasyonda astların yaratıcılığını öldürmemek gerekir diye düşünüyorum eğer her şey çok belirgin olursa belirsiz küçük bir alan bırakılmamışsa bir robot çalıştırılıyormuş gibi olur, insanların kendi işini kendi yöntemlerini kullanarak yapmasına izin verilmeli diye düşünüyorum. Çünkü o zekasını kullanması yaratıcılığını kullanması hem işte mutlu olmasını hem yeni yöntemler geliştirmesini hem işi de geliştirmesini sağlar. Eğer her şey çok belirginse makine gibi insanlar olur ve bu ancak fabrika üretimlerinde işe yarar diye düşünüyorum. bu yüzden böyle iyi yönetilen bir organizasyonun her şeyin belli olduğu belirsiz küçük alan bile bırakılmadığı bir organizasyon olarak düşünmüyorum çünkü bu inovatif bir şirket olamaz, inovatif olmayan bir şirkette çok uzun yönetilemez.”

Soru 5. Sizce, astlara danışmak doğal bir davranış mıdır? Nedenini açıklayın mısınız, örnek verebilir misiniz?

G1, için hem doğal hem de faydalı bir davranıştır. G1'e göre, herhangi bir alanda uzun süre çalışmak kişilerin bir yandan tecrübesini artırıp, kariyerde ilerlemelerini sağlarken diğer yandan kimi zaman mesleki körlüğe de neden olabilmekte ve kişiler kendi alanlarında karşılaştıkları sorunların bazılarını görememekte ya da fark ettikleri sorunlara çözüm üretme konusunda zorlanmaktadır. Bu nedenle dönem dönem yöneticilerin astlarına danışmaları konuları farklı bakış açısıyla yorumlama fırsatı sunabilmektedir.

“Bence doğal bir davranıştır ve faydalı bir davranıştır. Çünkü bir alanda çok uzun süre çalışmak daha üst pozisyona geçmek tecrübe açısından faydalı olsa da mesleki körlük aslında meydana gelmeye başlıyor. Yani hep aynı çerçeveden baktığımız için bazı şeyleri yenilikçi fikirler aklınıza gelmeyebiliyor doğal olarak çünkü hep aynı şeyi yapmışsınız, hep aynı çerçevede bulunmuşsunuz. Burada astlar sonuçta bu işe uzaktan yeni gelen kişiler oluyor ev daha uzaktan bakıp sistemin düzeltebilecek noktaları daha hakim olabiliyorlar o anlamda onlara danışmak gerekir diye düşünüyorum.”

G2, bu davranışın son derece doğal olduğunu kendisinin asistanı ile olan ilişkisi üzerinden açıklayarak belirtmiştir.

“Çok doğaldır. Biz, ben özellikle asistanıma danışıyorum, bizimle çalışan herkesin fikrini almaktan yanayım. Çünkü herkesin bakış açısı farklıdır özellikle çalıştığımız ortamda, benim bir açıdan baktığım şeye onlar başka açıdan bakabiliyor. Ben doğal bir davranış olduğunu düşünüyorum ve faydası da oluyor. Örneğin müşteriye bir teklif hazırlarken, operasyonda yer alan asistanıma sordum bunu nasıl yapalım diye. Toplantıda onların davranışları şu şekildeydi öyle yapmayalım şöyle yapalım diye çok akıl verdikleri de oluyor. Ben bunu kullanıyorum günlük hayatımda.”

G3, bu davranışın son derece doğal ve özellikle yöneticilerin eksiklerini fark etmelerinde, işlerin daha kaliteli yapılması, daha fazla kazanç elde edilmesinde kısacası organizasyonun gelişiminde olumlu katkı sağladığını belirtmektedir.

“Bence mantıklı, yani doğal bir davranış çünkü çok üst düzeydeki insanlar genelde eksiklerini yönetirler ya da işlerin daha kaliteli daha iyi para getirmesi gereken işlerle uğraşırlar, ama şirketin ne durumda olduğunu ya da birlikte çalışanların tam olarak neler istediğinin farkında olmayabilirler bunları yaparken bunun için de astlarla yapılan bilgi alımı olsun, haftalık ya da günlük toplantılarımız sayesinde hem astlarımızı dinledik ekiplerimizin hem de onlar sayesinde güzel öneriler alarak firmamızı da geliştirme imkanı sağlayabiliyorduk. Bence çok önemli herkesin fikirlerini, davranışlarını almak.”

G4, işi yapanın o işle ilgili en kapsamlı bilgiye sahip olacağını düşündüğünü bu nedenle astlara danışmayı, işin sahibine danışmak olarak değerlendirmekte bu davranışı doğal bulmaktadır.

“Astlara danışmak tabii ki doğal bir davranıştır çünkü asıl işi yapan astlardır. Siz onları yönlendirebilirsiniz ama işte bir sorun olduğunda ya da işte geliştirmek gerektiğinde işi asıl yapan kişilerle birlikte değerlendirmek ve onların da görüşlerine de başvurmak bence doğal bir davranıştır.....iş asıl yapanın şeyleri, işteki refleksleri daha iyi gelişmiş olur. Ama yönetici olarak bizler şeyi üstten görüyoruz sonuçlarla ilgileniyoruz bu yüzden bir karar alırken astlara danışmak doğal bir davranıştır.”

Soru 6. Sizce, yönetimde etkililik için yansız verilerden çok yöneticilerin sağduyusu mu önem arz etmektedir?

G1, doğa bilimlerinde tarafsız verilerin tek başına yeterli olabileceğini ancak içinde insanı barındıran yönetim olgusunun insan sağduyusundan bağımsız sadece verilere dayanarak gerçekleştirilemeyeceğini belirtmektedir. Yönetimde etkililik için yansız verilerin yanında yöneticinin sağduyusunun dışında empati yeteneği de son derece etkilidir.

“Yansız verilerin nasıl çıkarıldığı önemli çünkü araştırma alanına bağlı yönetim biraz insan barındırıyor içinde, insan barındırdığı için sadece verilere bağlı kalmamak gerekiyor bazı noktalarda. Eğer bilimsel bir araştırma yapsak yerçekimini inceleysek ve her şey sadece veriden ibaret olsa burada yansız veriler değerlendirilmeli sadece derim, yöneticilerin sağduyularına bakmak yerine. Ancak yönetimde insan olduğu için, insanların duyguları, hisleri verilere

yansımayabiliyor. O yüzden yöneticilerin sağduyusu önemli ama bu yöneticinin de empati yeteneği yüksek yöneticiler olması lazım yoksa bireyci yöneticiler olursa bu sefer kendi bireyleri doğrulturunda yol alabilirler. Empati duygusu yüksek yöneticilerin sağduyusu yansız verilerle sentezlendiğinde daha güzel bir yönetim biçimi ortaya çıkar. İki taraflı yönetici empati sahibi bir yöneticiyse sağlıklı çalışan empati sahibi değilse sağlıklı çalışmayabilir.”

G2, işletmelerin daha çok yöneticilerin sağduyularına göre yönetildiğini belirtmekle beraber kendi düşüncesinin, yönetimde yansız verilerin ve sağduyunun eşit derecede önem taşıdığı yönünde olduğunu vurgulamıştır.

“Yönetim sistemleri genellikle yöneticilerin sağduyularına göre yönetiliyor gerçekte, yansız veriler de özem arz ediyor. %50 %50 belki.”

G3, yönetimde etkililik için yansız veriler ile yönetici sağduyusunun birleştirilerek kullanılmasını ileri sürmektedir.

“Sağduyu önemlidir ama eğer ki o konu hakkında tecrübeniz yoksa sağduyunuza güvenip bir şirketi batırabilirsiniz de. Ondansa tamam yansız verileri alırsanız karşılıklı sağduyuyla ikisini birleştirerek sentezleriz genelde, ben bu taraftayım yani sadece yansız verileri alıp o doğrultuda ilerliyorum, ikisini birleştirerek ilerleme taraftarıyım.”

G4e göre, yansız veriler ve yönetici sağduyusu eşit öneme sahiptir.

“İkisi de eşit düzeyde önem arz etmektedir, çünkü o yansız verilere göre sağduyu kullanmamız gerektiğini düşünüyorum. Yani bir karar alırken sadece sağduyumuzla değil verileri de göz önünde bulundurarak olabilecek her tür senaryoyu canlandırıp en doğru kararı vermeye çalışıyoruz bunun için sadece sağduyu yeterli olmaz elimizde veriler olmalı ki sağduyuyu yönlendiren bir etkisi olabilsin. Doğru karar verebilmek için ikisi de eşit düzeyde önemlidir.”

Soru 7. Sizce, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre mi ayrılmalıdır?

G1, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini, bu durumun çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğinde ve onların motivasyonlarında olumlu yönde katkı sağladığını belirtmektedir.

“Kesinlikle bir arada olmalı diye düşünüyorum çünkü genelde zaten çalıştığımız zamanlar içerisinde, kendi alanımızda çalışıyoruz ve iletişim az olabiliyor yaptığımız işlerden kaynaklı. Yemek yeme ve dinlenme zamanları aradaki iletişimi sağlandığı zamanlar o yüzden burada bir arada olunmalı ve bir arada

insanlar iş anlamında olsun, hem kendi sosyal hayatları anlamında olsun iletişim kurmalı diye düşünüyorum. Bu sayede aslında kişilerin şirkete olan bağlılıkları da artıyor, yani daha mutlu çalışma ortamı sağlanıyor, daha mutlu çalışma ortamında daha yüksek motivasyon ve daha fazla iletişim, o yüzden bir arada olmalıdır diye düşünüyorum.”

G2, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini belirtmektedir.

“Hayır, bence herkes aynı alanda yemek yemelidir ve dinlenmelidir.”

G3, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini, aksi durumda çalışanların kendilerini içinde buldukları organizasyonun bir üyesi olarak görmekte zorlanacaklarını belirtmektedir.

“Kesinlikle hayır, çünkü böyle bir durumda çalışanların kendilerini sürü psikolojisinde hissetmeleri ya da sürekli bir hırs uğruna diğer ekipteki arkadaşlarını egale ederek yükselme çabaları, şirketi aslında kötü bir şekilde demoralize ediyor hem çalışanı hem şirketi. Bunun aslında yemek yedikleri dönemlerde öğlen araları vs. hep bir arada olmalı ki her iki tarafta birbirinden uzak olmasın, aynı şirket için çalıştıklarını bilmeliler.”

G4'de diğer girişimciler gibi, bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanlarının görevlilerin statüsüne ayrılmaması gerektiğini belirtmektedir. Tersine yönde bir uygulamanın organizasyon içinde dedikoduyu artırabileceğini, organizasyona bağlılığı ve astların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir.

“Bu birazcık kapitalist bir düzen olur organizasyonda yemek yeme dinlenme alanları ayrı olursa eğer astlar arasında dedikodu oluşur, üstler de personeli iyi anlamayabilir, onları iyi gözlemleyemeyebilir, daha yakın ilişkiler kurabilmek için ve birlikte hareket etmek için şirketi hep birlikte sahiplenmek için bu tür ayrımların olmaması gerekir. ben böyle bir ayrım yapmıyorum şirketimde yemeği her zaman aynı yerde birlikte yiyoruz, dinlenirken de birlikte dinleniyoruz., ama ayrı ayrı olması astların kendilerini küçük hissetmelerine neden olabilir. Hani ayrılmış gibi, önemsenmiş gibi hissedebilir bir de aralarında çok dedikodu olur. Bence ayrı olmaması gerekir.”

Soru 8. Sizce iyi bir yönetici, otoriter-babacan yapıda mı olmalı?

G1, otoriter ve babacan olma özelliklerini iki ayrı süreçte değerlendirmektedir. G1'e göre, yönetici karar alma sürecinde otoriter, iletişimde ise babacan yönünü öne çıkarmalıdır.

“Karar verme noktasında otoriter olmalı yani son kararı verme, karar alınan süreçte herkesten bilgi edinilmeli ama son kararı verme noktasında sözünü geçirebilmeli. Sonuçta yöneticinin görevi aslında en sonunda bir karar alabilmek bu noktada sözünü geçirebilmeli. Babacan yapıda mı olmalı evet, herkesle iletişimi iyi olmalı, insanlar o kişiye gittiğinde o kişiyle nasıl iletişim kuracağı, soru işaretiyle gitmemeli. Aslında fikirlerini rahatlıkla sunabilmeli.”

G2, yönetici ile astlar arasında hem iş ortamında hem de sosyal hayatta paylaşılan zamanlarda belirli bir mesafenin olması gerektiğini belirtmektedir.

“Yönetici her zaman objektif olmalı, aynı mesafede kalmalı özellikle iş saatleri ile sosyal hayatta zaman geçirilen saatler birbirinden ayrılmalı ve sosyal hayatta bile bu mesafeyi korumaları gerektiğini düşünüyorum.”

G3'e göre, yöneticinin astlarına uygulayacağı yönetim biçimi çalışan profiline ve sektöre göre farklılık gösterebilmektedir.

“Çalıştığı işe göre değişir bence, mesela kendimden gene bir örnek vermek gerekirse zamanında Martı İstanbul Otelde teknik müdürlük yaptım, bilgi işlem müdürlüğünden teknik müdürlüğe terfi aldım. Türkiye’de o zamanlar hiç teknik müdür yoktu ve ben daha şantiyenin kurulumunu gerçekleştiriyordum, on üç katlı bir binanın tüm alt yapısı bana aitti. 150 tane personelimiz vardı ve hepsi de erkekti, orda otoriter olmam gerekiyordu yani otoriter liderlik vasfındakinden olanlardan bahsediyorum, babacan olduğumuz takdirde o zaman işleri yapmama durumları oluyordu. Ama kendi şirketim için geçerli değil, babacan tavırla hareket ettiğimde daha verimli oluyor, yani yaptığımız işe göre değişiklik gösteriyor aslında.”

G4, yöneticinin astlarına uygulayacağı yönetim biçiminde otoriter ve babacan tavırların dengeli kullanılmasını ayrıca **G3**’ün belirttiği gibi **G4** de yöneticinin yönetim tarzının organizasyonun yapısına ya da türüne göre değişebileceğini ileri sürmektedir.

“İkisinin de ayarı kaçmamalı, otoriterliğe çok fazla ya da babacanlığı yani ikisinden birini çok fazla arttırdığınızda işletmenin dengesi bozulabiliyor. babacanlığı suistimal edilebilir, otoriterlik insanların üzerinde baskı oluşturabilir, iyi bir dengelemek kurmak gerekir diye düşünüyorum. iyi bir yönetici organizasyona göre yapısı değişmelidir nasıl bir organizasyon varsa şirkette ya da çalışanların niteliklerine göre değişebilir bazı şirketlerde otoriter yapı daha çok belirgin olabilir ama bunların ölçüsünün kaçmaması gerekiyor bence yani babacan bir yönetici olacağım diye zorladığınızda azıcık suistimal edebilirsiniz diye düşünüyorum. Ama dediğim gibi organizasyonun

çeşidine göre, çalışan personelin niteliğine göre bunlar arttırılıp azaltılabilir ama iyi bir yönetici nasıl olur şirket iyi gidiyorsa, yönetici iyi olur.”

Soru 9. “Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır” düşüncesine katılır mısınız?

G1, organizasyonların etkinliğinde hiyerarşik yapının ağırlıklı olduğunu düşünmemektedir. Organizasyonlarda uzmanlığın ve takım çalışmalarının statüler sıralamasından daha önemli olduğunu belirtmektedir.

“Bu düşünceye çok katılmıyorum, yani hiyerarşik yapıların çalıştığı yerler genelde daha askeriye gibi yapılar, onun dışında iş yerlerinde hiyerarşik yapıdan ziyade herkesin kendi uzmanlık alanının olduğu ve herkesin bu uzmanlık alanında tamamlayıcı biri diğerinin üstü değil de, aslında tamamlayıcı olduğu bir yapıya inanıyorum, bu yapıların daha sağlıklı işlediğini düşünüyorum. Kesinlikle karar verme mekanizmaları olmalı ama bu karar verme mekanizmaları hiyerarşik yapıdan ziyade, siz o karar vericiye nasıl gideceğim düşünmemelisiniz, ona nasıl ulaşacağım bu sefer. Sonuçta bir organizasyon demek bir ekip işi demek aslında A-Z'ye herkes bu işin bir parçası ve bu parça aynı düzlemde olmalı diye düşünüyorum, hiyerarşik yapıdan ziyade.”

G2, hiyerarşik yapıların sağlıklı olduğunu, ast ve üst ilişkilerinde denge sağladığını ileri sürmektedir.

“Katılıyorum. Ben kişisel olarak eşitlikten yana olduğum için her zaman alt-üst ilişkilerinde o dengenin sağlandığı ortamları örneğin google, silikon vadisindeki birçok şirket (gidip gördüm, çalışıyorum da) ya da bizim ülkemizde ki bazı şirketlerde, şirketin içerisinde gülen insanları görmek her zaman beni mutlu ediyor ve CEO buradan geçiyor ve merhaba deyip geçebiliyorsunuz. Ama Türkiye’de öyle değil herkes masaların arkasına saklanıyor, genel müdür CEO şirket girdiği zaman. Bunu aşan şirketler var, yavaş yavaş değişiyor Türkiye’de. Ben başarıyı getirdiğini inanıyorum alt-üst ilişkisinde denge olduğu zaman.”

G3, hiyerarşik yapıların demode olduğunu ve otoriteyi içerdiğini, özellikle Y kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte etkisini yitirdiğini ve takım çalışmasına dayalı örgüt yapılarının daha öne çıktığını belirtmektedir.

“Önceki dönemde evet haklısınız hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyonlardı fakat y kuşağının devreye girmiş olduğu dönemde bence bu biraz çalışmalarını biraz daha gurup içi çalışmalara sebep olmaya başladı. Bugün baktığınız zaman ben de y kuşağıyım, x kuşağına geldiğimizde daha otoriter liderler baskındı bu yüzden yöneticiler yetiştiren ekipler vardı, bilgiyi paylaşmayan insanlar vardı, ve bu da

hiyerarşik bir düzenin olması gerektiğini getiriyordu. Fakat bu dönemde ise belli bir görevler vererek ister girişimde o kişinin yönetici olduğunu hayal ettirebilecek bir plan çizdiğiniz takdirde, hiyerarşik düzenin aslında pek bir anlamı kalmıyor. Sadece onları belli bir hedef vermemiz gerekiyor, ve daha verimli kanvas modelde ilerleyebiliyoruz. İlla bir yönetici olmak zorunda değil hepsini ekip lideri yaparak da ilerleyebilirsiniz sadece aralarında iyi olana ödül vererek ilerleyebilirsiniz.”

G4, hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olduğu düşüncesine katılmadığını, holarşik (organik) yapının daha etkili olabileceğini belirtmektedir.

“Katılmıyorum, bazı yapılan işlerde holarşik bir yapı organizasyon modeli daha iyi olabilir diye düşünüyorum. Özellikle proje bazlı çalışan şirketlerde holarşik yapının daha etkili olacağını düşünüyorum.”

Soru 10. Üstlerin, astların hakkındaki düşünceleri astların üstleri hakkındaki düşünceleri mi daha önemlidir?

G1, her iki tarafın da birbirleriyle ilgili düşüncelerinin eşit derecede önemli olduğunu, üstlerin tecrübelerini yansıtan düşüncelerini astlarıyla paylaşmaları, astların işlerine ilişkin ayrıntıları fark etmelerine ve daha etkin çalışmalarına katkı sağladığını bunun yanında astların üstlerine ilişkin düşüncelerini paylaşmalarını, üstlerine güven duygularını arttırdığını ve aralarındaki iletişimi sağlıklı kıldığını belirtmektedir.

“İkisini ayrı ayrı değerlendireceğim: Üstlerin-astları hakkındaki düşünceleri şu anlamda önemlidir: onlar bu alanda çok daha uzun süre ile çalıştıkları için işin A-Z'ye tüm detaylarını göremeyebilirler ve bu noktada üstler onlar için tamamlayıcı görev üstlenir. Onların görmediği noktaları görmeyi sağlar. Astların üstleri hakkındaki düşünceleri şu açıdan önemlidir. Astlar eğer üstlerine güvenmiyorsa, onla iyi iletişim kurmuyorsa bu sefer yapı alttan çürümeye başlar. Ancak iki tarafta iyi bir iletişim söz konusu olduğunda temel sağlam atıldığı için organizasyon daha iyi büyür.Eşit derecede önemli olduğunu düşünüyorum, karşılaştırma yapamıyorum.”

G2, her iki tarafın da birbirleriyle ilgili düşüncelerinin önemli olduğunu ancak astların üstlerine ilişkin düşüncelerini daha fazla önemseydiğini belirtmektedir. G2'ye göre, astların üstlerini örnek alıp almadıklarının, onlardan etkilenip etkilenmediklerinin öğrenilmesinde ve bu bilgilere göre yöneticilerin de kendilerini değerlendirmelerinde astların yöneticilerine ilişkin düşünceleri önem taşımaktadır.

“Bence ikisi de önemli. Ben astların-üstlerin hakkındaki düşüncelerini önemseyenlerdenim. Benim üstümdeki birinin benim hakkımda ne düşündüğü beni ilgilendirmiyor çünkü çok fazla önem arz etmiyor. Ama altımda kişilerin beni nasıl örnek aldığı, benden ne aldığı, ne gördüğü, bu daha önemli ki ben üstümden ilham alabilirim, idol koyabilirim. Onun benim hakkımdaki düşüncelerini düşünerek zaman geçiren bir insan değilim. Ama alttaki ya da

benim çalışanlarım, etrafımdaki insanlar iş hayatından söz ediyorum onların bana bakış açısı benden ilham almalarını istediğim için, benim için önem arz ediyor.”

G3, maaş ya da ücret belirlemede üstlerin astları hakkındaki düşüncelerinin önemli olduğunu belirtmektedir. G3'e göre, astların üstleri hakkındaki düşünceleri özellikle çok yöneticinin görevinde devam edip etmeme kararının verilmesi ya da organizasyonun büyümesi gibi konular üzerinde daha fazla öneme sahiptir.

“Gelir konusunu düşününce ücret kapsamında üstlerin astları hakkındaki düşünceleri daha önemli oluyor, aldıkları maaş ceplerine giriyor para önemli. Fakat astların üstleri hakkındaki düşünceleri çok önemli çünkü çoğu firma buna öncelik vererek o yöneticinin 1 yıl sonra o şirkette kalıp kalmayacağını karar veriyor. Ya da bir girişimci üst kısmında girişimciyi de düşünürsek, firma sahibini de düşünürsek firma sahipleri de astların düşüncelerine öncelik vermeli, önem vermeli ki firma büyüyebilsin. Yani ikisi de dengeli ilerleyebilmeli sadece birinin düşünceleri önemli olmamalı. Sadece para odaklıysa bir firma evet üstlerin astları hakkındaki düşüncelerine önem vermesi gerekir, ama diğer türlü değil.”

G4, üstlerin astları hakkındaki düşüncelerinin daha önemli olduğunu belirtmektedir. G4'e göre, astların yetersiz tecrübelerinin, yöneticilerin içinde buldukları durumu sınırlı algılamalarına ve yanlış yorum yapmalarına neden olabilmektedir.

“..... üstlerin astları hakkındaki düşünceleri daha önemlidir çünkü astlar üstleri hakkında onun taşıdığı

sorumlulukları çok iyi algılamıyorsa yaptıkları bazı şeyleri anlamayabiliyorlar. Aslında yanlış yaptığını düşünebiliyorlar ama üstler, üst yöneticinin gördükleri ile astların gördükleri aynı olmayabiliyor, bu yüzden ama üst yöneticiler astları iyi takip edebiliyorsa tabii ki düşünceleri daha önemlidir diyebiliriz.”

Derinlemesine mülakata katılan dört kadın girişimcinin, “belirsizlikten kaçınma” boyutuna ilişkin algıları aşağıda yer almaktadır.

Soru 1. Yöneticiler kendilerine sorulan her şeyi bilmelidirler, düşüncesine katılır mısınız?

G1, bu düşünceye katılmadığını ve yöneticilerin de bilmedikleri konuların olabileceğini ancak bu konuları tespit ettikten sonra tamamlamaları gerektiğini belirtti.

“Yok katılmıyorum. Yöneticilerin de hakim olmadığı konular olabilir. Eğer bir konuyu bilmiyorlarsa burada öğrenmeleri gerekli ve eğer biri sorduğu soruyu illa bilmediği noktayı ortaya çıkarırsa, yönetici de bu alana yönelip eksikliğini tamamlamalı diye düşünüyorum. Her şeyi bilmek mümkün değil zaten her zaman.”

G2 de bu düşünceye katılmadığını belirtti.

“Katılmıyorum, insan her yaşta öğrenir özellikle şirketler, iş dünyası, bilgi açlığı olan bir yer. Hiçbir zaman hiç kimse her soruyu bilecek diye bir kaide yok.”

G3, bu düşünceye katılmadığını ancak bir yöneticinin kendisini uzman olduğu alandaki tüm ayrıntıları bilecek düzeyde yetiştirmesi hatta alanının dışındaki konularda da fikir sahibi olmasını gerektiğini belirtti.

“Katılmıyorum ama şu bir gerçek eğer bir işte çalışıyorsanız o işin tüm ayrıntılarını bilecek şekilde eğitimler alarak kendinizi geliştirmek zorundasınız. Özellikle teknolojinin geliştiği şu dönemlerde, bir şeyde profesyonel olup, her konu hakkında fikir sahibi olmalıyız. Ama bilmek dediğimiz tamamen kimse her şeyi bilemez her konuyu ama ufak ufak tanımlamalarını öğrenmek zorunda. Üniversitedeyken kendime bir plan çizmişim demişim ki, bilgisayar mühendisiyim ben okuduğum zaman boyunca bilgisayarla ilgili tüm eğitimleri alacağım, sonrasında mezun olunca ilerleyen zamanlarda dedim yönetici olacağım bunun için de diğer eğitimleri almalıyım dedim. Bir bilgisayar mühendisinin insan kaynakları eğitimi aldığı pek görülmemiştir, ya da dış ticaret ya da finans yönetimi, satış yönetimi eğitimleri aldım çünkü gideceğim yolu biliyordum. Bence de her yönetici bu konularda bilgi sahibi olmalı ki ekibini nasıl yöneteceğini bilmeli. Bu şekilde az az bilmeli de olsa bilmeli.”

G4, bu düşünceye katılmadığını belirtti.

“Böyle bir şeyin mümkün olmadığını düşünüyorum. Katılmıyorum, sorulan her şeyi bilmek gibi bir yetkinlik olamaz, her şey bilinemez diye düşünüyorum.”

Soru 2. Alışagelmiş olandan farklı şeylere yönelme birçok tehlikeyi beraberinde getirir mi?

G1, yeni bir işe başlanırken alışagelmiş olandan farklı şeylere yönelme bir çok tehlikeyi beraberinde getirdiğini ancak farklı bir sonuç yaratabilmek için cesur davranılması gerektiğini belirtmektedir.

“Eğer çok sıfırdan başlanılıyorsa alışagelmiş olandan farklı şeye yönelme o zaman bir çok tehlikeyi içinde barındırır, çok fazla belirsizlik hakim. Ama bu noktada şey düşünüyorum, biraz daha insan sabırlı ve cesur olmalı yani alışagelmiş olmayan bir şeye yöneliyorsa cesur davrandığında farklı bir şey yaratacaktır sonunda. Ama bu alana yöneldiğinde de eğer kendi alt yapısında daha önceden gelen alt yapısıyla birleştirirse bu birçok tehlikeyi beraberinde getirmek yerine çok daha güçlü bir şekilde yola ilerlemesini sağlar o kişinin. Bir çok tehlikeyi getirir ama insanın cesur olması lazım.”

G2, tehlike getireceğine inanmamakla birlikte, kendisinden örnek verdiğinde yeni bir işe başlarken daha çok alışlagelmiş olanları tercih ettiğini belirterek belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

“Tehlikeyi getireceğini çok inanmıyorum, getireceği zamanlar da vardır bazen de risk almak gerekir ama o riskin artılarını-eksilerini çok iyi hesaplamak lazım. Bunu hesaplayabildikten sonra büyük bir belirsizlik, tehlike getireceğini düşünmüyorum.....Ben genelde 10 taneden 8'ini alışlagelmiş olanından yapıp, 2 risk alırım. Ya da 9-1 ilerlerim...Onu 5 defa 10 defa deneyimledikten sonra doğru olan bu diyorsunuz, ve onu takip etmeye başlıyorsunuz.”

G3, tehlike getireceğine inanıyor ancak girişimciliğin risk almak anlamına geldiğini de belirtmektedir. Belirsizlikten ya da riskten kaçınmadığını kendi girişimcilik öyküsünden örnekleme ile açıklamaktadır.

“Getirir tamamen risk almak dediğimiz şey, aynı zamanda bunun da bir kavramı girişimcilik aslında dediğiniz konu. Onu da kendimden gidelim Hilton Türkiye’de çalışıyordum 10.000 tl net gelirim vardı o zamanlar, her şey çok güzel gidiyordu fakat kendi hayalim olan projemi ITC devreye sokmak istiyordum. Sabit olarak 10.000 tl veya 20.000 tl şirketimin gelir getireceğini bilmeden bu işe girdim, tehlikeliydi ama devamında şu anda Türkiye’de ve yurtdışında tanınan bir firma yapmaktı. Her şey bir risk almakla başlıyor.”

G4, alışlagelmiş olandan farklı şeylere yönelmenin tehlike getirebileceğini ancak öte yandan eden farklı şeylerin de inovasyona neden olabileceğini belirtmektedir. G4’e göre, riskleri değerlendirildikten sonra alışlagelmiş ve farklı şeyler birlikte değerlendirilebilir.

“Tehlikeyi getirebilir ama alışlagelmiş farklı şeylere yönelme inovasyon da getirir, yenilik getirir, getiri sürdürülebilirliği için alışlagelmemiş şeyleri de düşünüp onları da uygulamaya çalışmak gerekmektedir diye düşünüyorum. Tehlike riskse eğer o riski de, riski iyi değerlendirip nasıl o tehlikelerden, risklerden uzakta olacağıyla ilgili çalışmak gerekebilir ama alışlagelmemiş olan şeylere yönelmemek anlamına gelmez.”

Soru 3. Sizce organizasyon içerisinde meydana gelecek çatışmalar mutlaka önlenmeli midir?

G1, organizasyon içinde meydana gelebilecek çatışmalar mutlaka önlenmelidir düşüncesine katılmadığını, organizasyonlarda düşünce ya da ilişki odaklı çatışmaların her zaman yaşanabileceğini çatışmaları önlemek yerine sağlıklı bir iletişim sistemiyle çözülmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

“Değilim, tabi ki organizasyon içerisinde fikir kaynaklı olabilir, insan kaynaklı olabilir, insanların o günkü ruh hali dış etkenlerden kaynaklı olabilir çatışmalar meydana gelebilecektir. Bu çatışmalar iletişimle çözülür, iletişim ortamı sağlandığında daha sağlıklı bir yapı ortaya çıkar. Eğer bu çatışmalar önlenirse, eğer iletişim kurulursa insanların sorun temelden çözülmemiş olur ilerde daha büyük sorunlara sebebiyet verir. Yani önleyerek değil kişilerin iletişimi ile kendiliğinden yok edilmelidir diye düşünüyorum.”

G2, organizasyon içinde meydana gelebilecek çatışmalar mutlaka önlenmelidir düşüncesine katılmadığını, çatışmaların organizasyonlarda yaratıcılığı ve başarıyı beslediğini belirtmektedir.

“Değilim, çatışmalar her zaman yapılırlar organizasyonları besliyor.....Her şey pozitif ve sorunsuz gitseydi ne yaratıcılık olurdu ne de başarı gelirdi. Sorun olacak ki, müdahale olup yeni şeyler keşfedilsin.”

G3, organizasyon içinde çatışmaların faydalı, organizasyonun büyümesinde olumlu katkı sağladığını, ayrıca üst düzeyde bir yönetici ile yönetilen çatışmaların daha verimli olabileceğini de belirtmektedir.

“Aslında çatışma büyümeyi de getiriyor bir yandan....Aslında firmada neyin eksik olduğunu yöneticiler gördüğü takdirde daha iyi bir şekilde ilerleyebiliyorlar, yerinde saymıyorlar bence çok verimli. Çatışma sık sık yapılmalı fakat üst düzeyde bir yönetici ile ilerlenmeli.”

G4, organizasyon içindeki çatışmaların mutlaka önlenmelidir düşüncesine katılmadığını, organizasyonlarda özellikle düşünce odaklı çatışmaların yeni yaklaşımlara neden olabileceğini belirtmektedir.

“Değilim bazen çatışmalardan yeni bir düzen, fikir doğabilir diye düşünüyorum. Bir fikirle ilgili iki farklı görüşte olan kişilerin çatışmaları o fikirle ilgili yeni yaklaşımlar çıkarabilir diye düşünüyorum açıkçası.”

Soru 4. Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması mı gereklidir?

G1, belirsizliğin tehlikeli olduğunu ancak bunun girişimciliğin doğasında olduğunu, özellikle işin başında daha fazla belirsizlik olabileceğini, ilerleyen aşamalarda bunların gerekli önlemler alınarak ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmektedir.

“Bence belirsizlik tehlikeli değildir çünkü orda doğru, belirsizlik şöyle tehlikeli değil eğer çok fazla araştırma yapar çok fazla işe hakim olup adım atarsanız ve aslında belirsizliğin bir çok noktasını yok edebilirsiniz. Her iş en başında belirsiz görünür, doğru bir noktadan başlayıp ilerlediğinizde tüm belirsizlikler yok olur. Bu yüzden belirsizlik tehlikelidir diye düşünüyorum, azaltılması mı gereklidir, belki bir işin ilerleyen süreçlerinde çok fazla belirsizlik olması organizasyonun sürdürülebilirliği açısından sorun yaratacaktır. Doğası gereği girişimci için başında her şey çok belirsizdir, müşterinizle nasıl iletişim kuracaksınız müşteriler sizin ürününüzü beğenecek mi, sizden beklentileri ne olacak ama o adımı attıktan sonra ve müşterilerle iletişime geçtikten sonra, birçok

belirsizliğinizi yok edersiniz. Bu belirsizlik sürüyorsa sistem büyüdüğünde hala devam ediyorsa o tehlikelidir diye düşünüyorum.”

G2, belirsizliğin çalışanların performanslarının artmasında, daha sağlıklı karar vermelerinde etkili olduğunu ancak belirsizlik unsurlarının kontrol altında tutulması gerektiğini belirtmektedir.

“Nerden baktığınıza bağlı, ama belirsizlik hayatın neresine koyduğunuzla alakalı. Hayatınızı belirsizlik üzerine yaşayamazsınız, zaten psikolojinizi bozar. Ama işte de öyle belirsizlik hiçbir kimse belirsiz olduğu bir pozisyonda ne mutlu olabilir çünkü herkes bir düzenin oturmasını istiyor hayatında. Tehlikelidir diyemem, azaltılması mı gerekir? Belirsizlik olmadan da insanların çalışma azmini yakalayamıyorsunuz, ya da daha sağlıklı karar vermelerine de yardımcı oluyor bazen. Bence de dengede bırakılması gerekiyor.”

G3, belirsizliğin tehlikeli olduğunu, belirsizliğin azaltılarak ileride oluşabilecek tehlikelerin önlenmesi gerektiğini düşünmektedir.

“Kesinlikle katılıyorum buraya. Belirsizlik olduğu durumlarda daha fazla araştırma yaparak, bunların neyin sebep olduğunu ve sonuçlarını araştırmamız gerekir ki ilerleyen zamanlarda ufak gördüğümüz bir tehlike kriz ortamına dönüşmesin diye.”

G4, belirsizliğin tehlikeli olduğunu ancak hiçbir belirsizlik olmaması durumunda işin tekdüze hale geleceğini, bu nedenle kaçmak yerine belirsiz durumların belirgin hale getirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

“Belirsizlik tehlikelidir ama birçok işte belirsizlik mevcuttur, azaltılması mı gerekir yani belirsiz olan şeylerin azaltılması mı bilemiyorum o konuda azaltmak yerine belirsizlikleri nasıl belirli bir hale getiririz, belirsizlikten kurtulmak anlamına gelmemeli azaltmak. Belirsizlik olmasın diye de şey yapamayız yani işimiz tek düze olsun hiç belirsizlik olmasın diyemeyiz. Azaltılmanın tanımı eğer belirsizliklerden kaçınmaksa bence o kaçınmamalı, belirsizlikleri belirgin hale getirmeye çalışmaksa evet.”

Soru 5. Size göre kurallara uyum konusunda asla taviz verilmemeli midir?

G1, kurallara uyum konusunda tavizin organizasyon büyüklüğüne göre değişeceğini, büyük organizasyonlarda özellikle kişiler arası çatışmaların daha kolay çözümlenmesinde kuralların zorunlu olduğunu ancak küçük yapılarda daha esnek olmanın ve çözüm yaratabilmenin önemli olduğunu düşünmektedir.

“Küçük yapı, büyük yapı olarak ikiye ayrılacak benim kafamda çünkü küçük yapılarda beklenmedik şeyler karşınıza çıkabiliyor ve o noktada kurala uymak

yerine o anda sorunu çözebilmek adına farklı bir yol çizebiliyorsunuz. Ancak büyük yapılardan bahsettiğimizde bazı şeylerin kurallara uygun gitmesi gerekiyor. İnsanlar arası çatışmalar yaşandığında, fikir ayrılıkları yaşandığında çok daha kolay çözebilmesi adına bazı kuralların koyulması gerekiyor.”

G2, kurallara uyum konusunda taviz verilmesi düşüncesine katılmamakla birlikte organizasyonlarda uyumsuzluklar yaşanmadan uyumun sağlanamayacağını ve dengeyi koruyarak kurallardan taviz verilebileceğini belirtmektedir.

“.....Uyumsuzluklar olmadan uyum yakalanmıyor. Taviz asla diyemem ama yine de bir denge sağlanmasından yanayım.”

G3, kurallara uyum konusunda taviz verilmemesi gerektiğini ancak duruma ve koşullara bağlı olarak kuralların esnetilebileceğini belirtmektedir.

“Genel olarak verilmemelidir ama kurallar esnetilebilir.....şirkette belli bir şekilde kurallar da esnetilebilir. Ama sabit kurallar vardır sabah 8’de gel bir müşteriye gidilecek, saat 8’de gelmeyip 9’da gelirlerse bu esnetilemez. Ama şöyle bir şey varsa 8’de gel ofiste çalışacaksın adam gelmedi ofiste çalışacak saat 9’da gelsin ama müşteri odaklı kısımlarda kesinlikle esnetilemez, diğer tarafta esnetilebilir.”

G4, kurallara uyum konusunda esnek olunması gerektiğini özellikle zamanın gerisinde kalan kuralların değiştirilebileceğini, bu konuda taviz verilebileceğini belirtmektedir.

“Kurallara uyum konusunda taviz verilebilir çünkü bazı kurallar zaman içinde eskiyebiliyor onun eskidiğini eğer kurallara çok keskin bir şekilde uyuluyorsa, anlamayabiliyoruz gereksiz şekilde o kuralı uygulamaya devam edebiliyoruz aslında bu zaman için gereksiz bir kuralı uygulamak kimse icaz etmiyorsa saçma bir şekilde yük oluşturabiliyor. Bence esnek olunmalı kurallar konusunda diye düşünüyorum.”

Soru 6. Yine kurallardan devam edelim, sizce kurallar çok önemli midir ve her şey için belirlenen kurallar mı esas alınmalıdır?

Girişimcilerden **G1**, kuraldan ziyade ekibin iç dinamiğinin önemli olduğu vurgusunu yapmaktadır. Örgütlerde gerekli olan iletişim sağlandığı sürece, kurala gerek kalmadığı düşüncesini savunmaktadır. Kuralların öneminin örgüt yapılarının büyüklüklerine göre değişiklik gösterdiğini, karmaşanın hakim olduğu yapılarda kuralların ön plana çıktığını ve uyulması gerektiğini belirtmektedir. Ancak her şey için kurallara uymak yerine esnekliğin tercih edilmesini önermektedir.

“Bence kurallardan ziyade ekibin iç dinamiği önemlidir, aslında biraz önce büyük yapılardan konuştum, büyük yapılar içinde küçük departmanlar ve küçük birimlerde var, o küçük birimler kendi içinde gerektiğinde iletişim sağladığında ve o enerjiyi kendi içinde yakaladığında zaten kurala gerek kalmıyor. Ama çok fazla karmaşanın hakim olduğu bir yer ise mecburen kurallar ön plana çıkıyor ve onlara uyulması gerekiyor. Her şey için öncelikle kurallar esas alınmayabilir esnek olmak gerekir.”

G2 kuralların önemli olduğunu, özellikle uzun bir geçmişe ve deneyime dayanıyorsa esas alınması gerektiğini düşünmektedir.

“Evet kurallar çok önemlidir çünkü kurallar deneyimlerle oluşturulmuştur. Trafik kuralları, iş kuralları, güvenlik kuralları, her şeyin bir kuralı var. Her şey için belirlenen kurallar mı esas alınmalıdır, evet bir şeyin bir kuralı varsa ve bu bir tarihi geçmişe dayanıyorsa bunlar kullanılmalıdır. Makineyi kural dışı kullanamazsınız, trafik kurallarını ihlal edemezsiniz. Ama bilgisayarınızın kullanma kılavuzu vardır, bilgisayarda başka şeyleri denersiniz, bozabilirsiniz yeniden yapabilirsiniz, bu gibi durumlarda evet ama diğer şeylerde sert bir şekilde kurallar esas alınmalıdır.”

Girişimcilerden **G3**, kuralların önemli olduğunu ancak uygulamada her şey için öncelikle kuralların esas alınması yerine durum ve kişilerin ihtiyaçlarına göre esnek olunabileceğini öne sürmektedir.

“Kurallar önemlidir ama o kadar da değil..... şu anda öyle arkadaşlarımızla çalışıyoruz ki ben kesinlikle mezun olunca patron olacağım ya da ben kesinlikle mezun olunca 10.000 TL. maaşla işe başlayacağım gibi düşüncelere sahipler. Böylelerine katı kurallar kural koyduğunuz takdirde daha sert çıkabiliyor veya kuruma aidiyetlerini tamamen kaybedebiliyorlar. Ondan dolayı her şey başta konuşulduğu takdirde, kuralların uygulanmasında esnek davranılabilir.”

G4 ise, kuralların önemli olduğunu belirtmekte fakat uygulamada esnek olunması düşüncesini savunmaktadır. Buna neden olarak ise, iş yapma sürecinde tamamen kurallara bağlı kalmanın yenilikçi çözümler üretmeyi engelleyebileceğini ve yenilik üretemeyen bir şirketin varlığını sürdüremeyeceğini ileri sürmektedir.

“Kurallar önemlidir, her şey içinde belirlenen kurallar olabilir ama esas alınırken, iş yapılırken yani kurallar çerçevesinde iş yapılırken yenilikçi çözümler de üretilebilir.....her şey için belirlenen kurallarla ilerleyen bir şirket asla yenilikçi olamaz. Ve ilerde giderek eskiyerek kapanmak zorunda kalır, yenilikçi olmayan şirketler. Ve bunu kurallar tetikliyor olabilir diye düşünüyorum.”

Soru 7. İnsanların iş yerlerinde boş kalmaması, mutlaka meşgul olması gerektiği düşüncesine katılır mısınız?

G1 girişimcisine göre, çalışanların verimli çalışma saatleri kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir, bazıları sabahları daha verimli çalışırken bazıları ise öğleden sonra daha verimli çalışabilmektedir. Dolayısıyla yorgun olduklarını hissettiklerinde, verimsiz oldukları noktada mola vermeleri gerektiği düşüncesinin daha faydalı olduğunu savunmakta, motivasyonu düşük olan kişinin tüm ekibi etkilediğini belirtmektedir.

“İnsanların kendi şeyleri var, kimse sabah daha verimli çalışır kimse öğleden sonra daha verimli çalışır hani kendi içlerinde farklı farklı çalışma saatleri var, dolayısıyla yorgun olduklarını hissettiklerinde, çok fazla bir işe maruz kaldıklarında ve artık verimsiz hale geldiklerinde o kişiyi çalış şeklinde zorlamak yerine verimsiz olduğu noktada mola vermesini sağlamakdaha faydalı olur diye düşünüyorum. -----o kişinin motivasyonu düşük olması tüm ekibi etkiliyor.”

G2 ise, bu düşünceye katılmadığını, çalışanların sürekli meşgul görünmelerine ilişkin beklentinin onları işten kaytarmaya yönlendireceğini belirtmektedir. İş molalarının gerekliliğine ve ofislerde bu zamanlara ilişkin düzenlemelerin yapılabileceğini kendi iş yeri üzerinden açıklamaktadır. G2'ye göre, çalışanların ne kadar çalıştığından ziyade ne kadar verimli çalıştığı önemlidir.

“Katılmıyorum, çünkü mutlaka meşgul yapmaya çalıştığın zaman bilgisayarın arkasında gizlenen alış-veriş sitelerinde gömülü birçok arkadaş görüyorsun, insanları yalana teşvik etmiş oluyorsunuz. Ofisimde playstation var, arada ara verip oynayabiliyorlar, bahçede sigaralarını içip-kahvelerini içebiliyorlar. Günlük iş listelerimizi yapıyoruz, şu anda benim işim bitti ara veriyorum deyip 1 saat ara veriyor. Eğer ben bunlar yapmasam sürekli bilgisayarın arkasında benim kandırıldığım bir yapı haline gelir ve daha sonrasında başarıyı etkiler.”

G3, bu düşünceye katılmadığını, çalışma sürelerinin planlamasında, ekip içi iletişimin ve çalışma disiplininin önemli olduğunu belirtmektedir. G3'e göre çalışma temposuna göre dinlenme zamanları organize edilebilir.

“Hayır katılmam her zaman iş olacak diye bir şey yok, ekip içi iletişim de çok önemli. Eğer ki bir proje varsa proje bitene kadar, evet boş kalmamalı eğer ki o projemiz 2 gün sonrasına yetiyecekse, herkes canla başla çalışmalı hatta gerekirse gecelemeli. Bence karşılıklı olarak dengelenmeli eğer bir zaman döneminde çok çalışıyorsa işçiler diğer zamanlarda boş zamanlarında taviz gösterilebilir bence.”

G4, hayatında hiç boş kalmadığını, boş kalmanın ne demek olduğunu algılayamadığını belirtmektedir.

“Yani boş kalmak benim için hayatımda boş kalmanın ne demek olduğunu algılayamadığım için, hayatım boyunca hiç boş kalmadım. Kısaca insanın boş kalması diye bir durum olamaz, insan düşünebilir, fikir tartışması yapabilir, gözlem yapabilir.”

Soru 8. Sizce yöneticiler ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalı mıdır?

G1, yöneticilerin değil de aslında çalışanların ayrıntıya inmeleri ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamaları gerektiğini çünkü ayrıntıdan ve iç detaydan o işle ilgilenen kişinin sorumlu olduğu düşüncesini savunmaktadır. Yöneticinin ise, genel çerçeveden sorumlu olduğunu vurgulamaktadır.

“Bence çalışanlar ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalıdır, yöneticiler genel çerçeveyi izlemesi gerekir. Yani yapıya uzaktan bakması gerekir, dolayısıyla genel çerçevedeki sorunlardan yönetici sorumludur, ama ayrıntıdan ve iç detaydan o işle ilgilenen kişi sorumludur diye düşünüyorum.”

G2, işe karşı her ne kadar o işi yapan birebir sorumlu ise de, sonuçlardan sorumlu oldukları için, yöneticilerin de ayrıntıya inmeleri gerektiğini, ayrıntıların yöneticiler için önemli olduğunu belirtmektedir. G2'ye göre iş yerinde herkesin kendi sorumluluğunu yerine getirmeli, her şey yöneticilerden beklenmemelidir.

“Yöneticiler ayrıntıya inmelidirler, çünkü ayrıntılar yöneticiler için önemlidir. Aslında her şeyi yöneticiden beklememek lazım. Herkes kendi sorumluluğunu yerine getirmelidir, günün sonunda bunun raporunu veren yönetici olduğu için, her detaya inip kontrol ederek, gözden kaçırmaması gerekiyor hiçbir ayrıntıyı”.

G3, yöneticiler ayrıntıya inmeli ve hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmamalı düşüncesine katıldığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra yöneticinin her ayrıntıyı bilerek yönetimi gerçekleştirmesinin, çalışanları daha iyi koordine etmesine neden olacağını ileri sürmektedir.

“Çok doğru, kesinlikle. Yönetici vasfıyla şirketlerin başına koyduğumuz arkadaşlarımız kesinlikle en ince ayrıntıya kadar bilmeliler ki, her şeyi takip etmeliler ki hani şey lafı var ya “şeytan ayrıntıda gizlidir”. Kesinlikle ayrıntıyı bilmeli ve bilerek ilerlemeli, herkesi düzgün bir şekilde işçileri koordine etmelidirler.”

G4, yöneticilerin ayrıntıya inmemesini, aksi takdirde asıl yapmaları gereken konulara konsantre olamayacaklarını belirtmektedir. İşletmeyi üstten görmek gerektiğini savunan **G4**, işletmenin nereye gideceğini üstten yönlendirmek gerektiğini savunmaktadır.

“Bence yöneticiler ayrıntıya inmemelidir, çünkü ayrıntıya inildikçe asıl yapılması gereken yani bir yönetici işletmenin her ayrıntısına inerse asıl yapması gereken konuları kaçırabilir. İşletmeyi üstten görmek gerekir, nereye gideceğini üstten yönlendirmek gerekmektedir.”

Soru 9. Sizce kurallar mümkün olduğunca yazılı mı olmalıdır?

G1'e göre yazılı olan her şeyin zaten kurallaşmış olduğu düşüncesini savunmaktadır. Bir kural olması için yazılı olması gerektiğini, yazılı olmayan kuralların işlemediğini belirtmektedir.

“Aslında yazılı olan şey kurallaşmıştır diye düşünüyorum ben. Yazılı olmayan şeyler havada kalıyor, bir şeyin bir kurala dönüşmesini istiyorsanız yazılı olarak ifade etmeniz gerekiyor ki sonradan o kurala başurmanız gerektiğinde, kuralın bu olduğunu gösterebilmeniz adına yazıya dökülmesi. Yazısız kurallar işlemiyor zaten, kural olmaktan çıkıyor bir noktada.”

G2'de G1 gibi kuralların yazılı olması gerektiğini savunmaktadır. Yazıyı etkili bir çözüm yolu olarak görmekte hatta toplantı notlarının bile önemli olduğunu belirtmektedir.

“Evet yazılı olmalıdır. Söz uçar yazı kalır, her zaman yazı çok önemli çünkü toplumda inkar etme, suçu başkasına atma, gibi davranış bozuklukları var o yüzden yazı her zaman etkili bir çözümdür diye düşünüyorum. Toplantı notları bile öyle.”

G3, kuralların mümkün olduğunca yazılı olması gerektiği düşüncesine katılmaktadır. Şirketlerde her şeyin yazılı olması gerekliliğini, bir sorun meydana geldiğinde hem işçinin hem de işverenin mağdur olmaması için yazılı kuralların önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Yani yazılı olursa en azından karşılığı imza alınırsa, herkesin yapacağı sorumluluklar garanti altına alınış olur. Aslında şirketlerde her şey yazılı olması gerektiği düşüncesindeyim, ki gelecekte bir sorun olduğunda herkes otomatik olarak kendi hakkını savunabilsin, gerek işveren veya işçi.”

G4'de diğer girişimciler gibi kuralların yazılı olması gerektiği düşüncesine katılmaktadır. **G4'e** göre yazılı olmayan kuralların, zamanla unutulabileceğini ya da herkesin kendine göre kurallar oluşturmasına neden olabileceğini belirtmektedir.

“Evet kurallar yazılı olmalıdırlar. Çünkü yazılı olmayan kurallar unutulur ya da olmayan kurallar türetilir aslında var olmayan kurallar, herkes kafasına göre kural uydurabilir. Ama yazılıysa, belliyse bakınıp okunabiliyorsa böyle şeyler olmaz. Gereksiz kuralları karıştıranlar olabilir kuralların içine ya da unutulabilir kuralların olduğu.”

Soru 10. Sizce, bir yönetsel ortamda görev her şeyin önünde mi gelmelidir?
G1, görev her şeyin önünde gelmelidir düşüncesini savunurken, dengenin de önemli olduğunu, iş ortamında görev birinci öncelikteyken, o görevin özel hayatın merkezi olmaması gerektiğini belirtmektedir.

“İş ortamında göreviniz her şeyin üstünde gelmelidir diye düşünüyorum. Ama sosyal hayatınızda denge önemli. Yani sizin bireysel yaşantınızda o göreviniz aslında sizin sosyal hayatınızı engelleyen ve o dengeyi bozan şey olmamalı. Ama eğer işteyseniz ve bugün ofiste bulunuyor bir iş yapıyorsanız siz zaten o görev için ordasınız. Dolayısıyla iş ortamında görev birinci önceliklidir, ama kişinin genel hayatında dengelenmesi gerekir. Yani o görev hayatının merkezi olmamalıdır diye düşünüyorum.”

G2, iş ortamında herkesin görevini olması gerektiği gibi yerine getirmesini, bunun gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin yönetim sürecinde insani duygulara önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

“Bir yönetsel ortamda herkes görevinin hakkını vererek yerine getirmeli gerekiyor, önce görev. Bazı yöneticiler çok kırıncı olabiliyorlar astlarına karşı ya da yönetim şekilleri öyle olabiliyor, bunun birazcık daha alt-üst ilişkisini dengeleyerek o görev her şeyin önünde mi gelmelidir kısmını yerine getirirlerse, getirdikleri takdirde evet o görev her şeyin önünde gelmelidir. İnsani duygular ön planda olmalıdır.”

Girişimcilerden **G3** ise, tüm çalışanların ister girişimci ister yönetici olsun öncelikli sorumluluklarının işteki görevlerini yerine getirmek olduğunu, yaptıkları görevler karşılığında maaşlarını hak ettiklerini belirtmektedir.

“Tabi ki yani alacakları görevler doğrultusunda zaten çalışıyorlar ve bir maaşı hak ediyorlar, hani bu herkes için geçerli yönetici de, girişimci de, çalışan da herkes için aynı şey geçerli. Görev tanımları sayesinde herkes ilerlemeli.”

G4 ise, görevin her şeyin önünde geldiğini, önce görevin yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kendi işinden örnek vererek işlerin zamanında yapılması gerektiğini, zamanında yapılmayan işlerin daha sonra çeşitli sorunlara yol açabileceğini belirtmektedir.

“Evet görev her şeyin önünde gelir, önce görevimizi yaparız sonra tartışmamızı yaparız görev bittikten sonra çünkü zamanlama çok önemlidir yaptığımız işlerde. Özellikle benim yaptığım işte çok önemlidir, bir konuyu tartışacaksa bile önce görevimizi yaparız sonra kavgamızı ederiz. Her şey zamanında, zamanında yapılmayan işler daha sonra çok zor halledilebilir benim işimde en azından.”

6. SONUÇ

Hofstede'nin, kültürel boyutları farklı ülkelere göre incelediği çalışmasında, Türkiye'de *güç mesafesinin* ve *belirsizlikten kaçınma derecesinin* yüksek olduğu sonucu yer almaktadır (Pellegrini, Scandura, 2006; Hofstede, Hofstede, 2005). Bu sonuca paralel olarak Morçin (2013), Hofstede'nin kültürel boyutları ile ilişkilendirerek yaptığı Türk kadın girişimcilerinin profillerine yönelik değerlendirmesinde, her iki boyutun derecesinin yüksek olduğu bir ülkede yetişmiş olmalarından ötürü Türk kadın girişimcilerinin daha az risk alabildiklerini, girişimleri için yakınlarından daha az destek gördüklerini ve eşitsizliklerin daha çok toleransla karşılandığı bir bakış açısıyla mücadele etmek zorunda olduklarını ifade etmektedir (s.185-186).

Sınırlı sayıda Türk kadın girişimci ile yapılan bu araştırmada ise, Türk kadın girişimcilerinin “*Güç mesafesi*” algılarına ilişkin değerlendirmelerinde; bir girişimin başarısı ve gelişiminde; girişimcilerin kurduğu network içindeki aktörlerin gücü kadar girişimcinin kendi gücünün (yetenek, bilgi, tecrübe, özgüven, cesaret,vb.), statükodan uzak, uzmanlığa ve takım çalışmasına dayalı, astların kendi iş alanlarında özerk olduğu, düşüncelerini paylaşabildikleri katılımcı bir yönetim anlayışının, herhangi bir durum ya da sorun karşısında yönetici ve çalışanların sağduyularının yansız verilerle birlikte sentezlenerek kullanılmasının etkili olduğu ve güç mesafesi derecelerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

“*Belirsizlikten kaçınma*” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde ise, belirsizliğin, tehlikeli ancak girişimciliğin doğasında mevcut olan bir öge olarak görüldüğü, yaratacağı muhtemel risklerin doğru takip yöntemleriyle azaltılarak ya da belirsiz durumların belirli hale dönüştürülebilmesi yönünde çaba sarfedilerek tehlikelerin önlenebileceği, bunun yanı sıra özellikle belirsizliğe neden olan unsurların belirlenmesi ve yönetilmesi sürecindeki tecrübelerin, edinilen bilgilerin, girişimcilere daha önce farketmedikleri yeni durum ya da konularla tanışma fırsatı sunabileceği ve bu bağlamda belirsizliğin, işletmelerdeki inovasyon uygulamalarını teşvik edebileceği yönünde görüşler öne sürülmüştür. Girişimcilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda belirsizlikten kaçınma derecelerinin ortalama düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Pilot çalışma niteliğinde gerçekleştirilen bu araştırma, zaman sınırlaması ve girişimcilerin iş programlarının yoğunluğu nedenlerinden ötürü hem sınırlı sayıda Türk

kadın girişimcinin katılımı ile gerçekleştirilmiş hem de Hofstede'nin ileri sürdüğü kültürel boyutlardan sadece iki boyut araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın bu kısıtları nedeniyle gelecekteki çalışmaların, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden daha fazla sayıda Türk kadın girişimciyi ve daha fazla kültürel boyutu içermesi, kapsamlı ve karşılaştırmalı sonuçların elde edilmesinde alanyazına önemli katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arıkan, C. (2016). Kadın Girişimcilikte Başarı ve Başarıyı Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 138-156.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14).
- Bal, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri (Uygulamalı-Örneklili)*. İstanbul: Sentez Yayıncılık.
- Casson, M. (2003). *The Enterprenuer: An Economic Theory*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Casson, M., Yeung, B., Anuradha, B., Nigel, W. (Dü). (2008). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Çakıcı, A. (2003). *Mersin'deki Kadın Girişimcilerin İş Kurma Öyküsü ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler*. 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Çelebi, N. (1993). Kadın Girişimciliğini Özendirme ve Destekleme Konusunda Politikalar, 36.
- Çelik, C., & Özdevecioğlu, M. (2001). Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma. *Orta Anadolu Kongresi*, 487-498.
- Çiftçi, M., Tozlu, E., Akçay, A. (2014). Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme. *The Journal of Visionary*, 77.
- Çögürçü, İ. (2016). İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der*, 65-80.
- Demirel, E., Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 49-58.
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Durak, İbrahim (2011). Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF.
- Ecevit, Y. (2007). *Türkiye'de Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım*. Ankara: ILO Türkiye Direktörlüğü.
- Eckhardt, J., Shane S. (2003). Opportunity and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Erdem, R., Yiğit, V. (2013). *Bacıyan-ı Rum'dan Günümüzde Türk Kadınının İktisadi Hayattaki Yeri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Gartner, W. B. (1989). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13(4), 47-68.

- GEM, (2017). Global Report (2016/17). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Gül, S., & Altındal, Y. (2016). Türkiye'de Kadın Girişimciliğinin Serüveni: Başarı Mümkün Mü? *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 1361-1377.
- Hayton, J., George, G., Zahra, S. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hisrich, R., Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. Irwin:McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in work related values*. Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad. *Organizational Dynamics*(Summer), 42-62.
- Hofstede, G., G.Noorderhaven, N., Thrik, A., Uhlaner, L. M., Wennekers, A. R., Wildeman, R. E. (2004). Culture's Role in Entrepreneurship: Self Employment out of Dissatisfaction. T. E. Brown, J. Ulijn (Dü) içinde, *Innovation, Entrepreneurship and Culture* (s. 1-249). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hofstede, G.; Hofstede, G., (2005). *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*. McGraw-Hill.
- Hoppe, M.H. (1990). *A comparative study of country elites: International differences in work related values and learning and their implications for international management training and development*, Phd Thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Karadeniz E., (2014). *2013-2014 verileriyle Türkiye'de ve Bölgelerde Girişimcilik GEM Raporu*. İstanbul:KOSGEB-TEB.
- Keskin, S. (2014). Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Durumu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 72-94.
- KOSGEB. (2015). Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018. http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Gisep_2015-2018_TR.pdf, 1-73.
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 578.
- McGrath R.G., MacMillan, I.C., Scheinberg, S. (1992). More like each other than anyone else? Cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*. 7(5). 419-429.
- Memiş, H., Paksoy, H. M., Paksoy, S. (2007). Bölgesel Kalkınmada Kadın Girişimciliğinin Önemi: GAP Bölgesinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 137-152.
- Morçin, S.E. (2013). Türk Kültüründe Kadın Girişimciliği: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2),167-190.
- Mueller, S.L., Thomas, A.S. (2000). "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.

- OECD. (2004). *Women's Entrepreneurship: Issues and Policies*. Paris: OECD Publications.
- Önce Günel, A., Marangoz, M., Erboy, N. (2014). Ekonomik Büyüme ve Kalkınmada Girişimciliğin Rolü ve Önemi. *International Conference on Eurasian Economies*.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 323-343.
- Özdevecioğlu, M., Karaca, M. (2015). *Girişimcilik ve Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Ramezanzpour, S., Amiriyan, S., Shirazi, A. N. (2014). Investigation of the Relationship Between Entrepreneurial Opportunity Recognition and Entrepreneurial Capitals. *International Journal of Asian Social Science*, 4(5), 598-613.
- Sallan Gül, S., Altındal, Y. (2016). Türkiye'de Kadın Girişimciliğinin Serüveni: Başarı Mümkün Mü? *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1361-1377.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Savrul, B. K., Akyüz, D. (2016). Türkiye Ekonomisinde Kadın Girişimcilerin Mevcut Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Çözüm Önerileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 165-185.
- Sciascia, S., De Vita, R. (2004). The Development of Entrepreneurship Research. *Liuc Papers*, 146, 1-37.
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovations. *Journal of Business Venturing*, (8), 59-73.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sıgır, Ü., Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta.
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 84-114.
- Sönmez, A., Andaç, T. (2014). Türkiye'de Girişimcilik ve Türk Girişimci Profili Üzerine Bir Analiz. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 41-58.
- Şahin, E. (2009). Kadın Girişimcilik ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili Üzerine Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (17), 286-309.
- Şanlı, Ö. (2015). İngilizce Öğretmenlerinin Sınıf Yönetiminde Karşılaştıkları Zorlukların Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 371-385.
- Tekin, Z., Çotul, A. (2017). Ahi Ekonomisinde Kadın Girişimciliğinin Rolü. *Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazar Araştırmaları Kongresi*.
- TÜSİAD. (2002). *Türkiye'de Girişimcilik*. İstanbul: Tüsiad Yayınları.
- Varoğlu, K., Basım, N., Ercil, Y. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 420-445.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin.

