

Teknoloji ve Bilişim Startupları Üzerine Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Bağlamında Bir Teorik Tartışma Çerçevesi

Onur KAZANCI¹

Öz

Yeni yüzyıldaki teknolojik ivmelenme örgütsel yapılarda ve dolayısıyla örgütsel yaklaşımlarda hatırı sayılır değişimlere neden olmaktadır. Teknoloji ve Bilişim Startupları (TBS) da yeni yüzyılın getirdiği yepyeni bir girişimcilik yaklaşımıdır. Her girişimcilikte olduğu gibi TBS'ler de birer örgüttür ve bir liderleri vardır. Örgütün yapısına uygun liderlik anlayışının kullanılması da örgütün devamlılığı için en önemli koşuldur. Bu çalışma çağdaş liderlik yaklaşımları bağlamında TBS'lere dair teorik bir tartışma çerçevesi sunacaktır.

Anahtar Kelime: Liderlik, Girişimcilik, Startup, Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. Otantik Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Spiritüel Liderlik

Abstract

The technological acceleration in the new century leads to remarkable changes in organizational structures and thus organizational approaches. Technology and Informatics Startup (TIS) is a newest approach to entrepreneurship. As in every entrepreneurship, each of TIS is an organization with leadership in it. Leadership mentality consistent with structure of an organization is the most important asset for its own sustainability. The present study is

¹ Araştırma Görevlisi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Balatçık Kampüsü, Merkezi Ofisler 2, Zemin Kat, No: 39 Çiğli/İZMİR Tel: +90 (0232) 329 35 35 Dahili: 3250 E-posta: onur.kazanci@ikc.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0001-6242-2637

to introduce a theoretical context on TIS's based on contemporary leadership approaches.

Keywords: Leadership, Entrepreneurship, Startups, Contemporary Leadership Approaches, Authentic Leadership, Transformational Leadership, Spiritual Leadership

1. GİRİŞ

21. yüzyıl artık teknolojinin sıradanlaştığı, çoğu zaman eksikliğinin bireyde kaygı yaratmaya başladığı bir dönemdir. Cep telefonlarının batarya süresi azalan insanların sanki kendi pilleri bitiyormuşçasına priz aradıkları bir dönemde iş hayatının, kurumsallaşmanın, girişimciliğin yani işletmeciliğe ait tüm faktörlerin değişmiş olması kaçınılmazdır. İşte "startup" kavramı da 21. yüzyılın iletişim teknolojisinin ortaya çıkardığı yeni nesil girişimcilik şekli olarak ortaya çıkan bir fenomendir. Diğer taraftan internet daha doğrusu WWW (WorldWideWeb) ile birlikte bilgiye daha ihtiyaç duymadan bilgiye ulaşımın sağlanması ve bununla beraber doğru bilgiyi bulmanın oldukça zorlaşması nedeniyle start-uplar hakkında da efsaneler ortaya çıkmıştır. Bilgi tüketim sürecinin yarım dakikanın altına inmeye başladığı, herhangi bir bilginin sıradan halk için en fazla 2 gün olduğu, ilgi çeken bilginin her zaman doğru olandan daha fazla ön planda olduğu bu dönemde start-upların sürekli başarı hikayeleri konuşulmakta ancak diğer taraftan başarısızlık sonucunda heba olup gidenlerinden pek bahsedilmemektedir. Türkiye'de ise startup kavramı halen daha hukuki ve idari anlamda tam olarak yerini bulabilmiş bir kavram değildir. Türkçe alanyazında ise start-uplar ile ilgili çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Bu başarısızlıklar kimi zaman konjonktürel ve finansal nedenlerden kaynaklanmakta olsa da kurucuların aldığı ya da almadığı kararlar da bu duruma bir etken olmaktadır. Her şirket gibi start-uplar da birer örgüttür ve her örgütte olduğu gibi bir lideri vardır. Lider çoğunlukla kurucu olsa da ilerleyen dönemlerde finansal kaynak sağlayan kişilerin de liderlik rolünü aldıkları görülebilir. Ancak start-uplar yapıları gereği az ve alanında uzman kişilerden oluşan bir yapıdır. Startup çalışanlarından her biri yaptığı işin so-

rumluluğunu almış ve çoğunlukla örgüt içinde bu işi en iyi yapan kişi konumunda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütün lideri kurucusu olsa da diğer çalışanlar da neredeyse kurucu kadar donanımlı ve yetkilidirler. Bu durum da bir startup'a liderlik yapmanın geleneksel yollarla gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı startupların bir çeşidi olan Teknoloji ve Bilişim Startuplarına (TBS) çağdaş liderlik teorileri bağlamında kısa bir bakış atarak teorik araştırmalar ışığında TBS'lere uygun bir çağdaş liderlik yaklaşımının olup olmadığını tartışmaktır. 18/06/2017 tarihi itibarıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilip, 1 Temmuz 2017 tarihli ve 30111 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmak suretiyle yürürlüğe giren 7033 sayılı "*Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*"un 3. maddesinde yapılan değişiklikle birlikte bilişim teknolojisi ve yazılım üreten işletmeler de artık Sanayi Sicili Kanunu'ndaki sanayici tanımına dahil edilmiştir². Bu vesileyle sanayicilerin sahip oldukları teşvik ve hibelerden yararlanma fırsatı bulacak olan TBS'lerin ilerleyen dönemlerde Türk ekonomisi içinde daha fazla görme fırsatı olacağı düşünülebilir.

2. Startup ile Teknoloji ve Bilişim Startup'ı (TBS) Kavramları

Startup kavramı 20. Yüzyılın son dönemlerinde ortaya çıkan, kurucuları çoğunlukla vizyon sahibi gençlerden oluşan, daha geniş pazarlara girebilme umuduyla yeni fikirler ve buluşlar geliştiren şirketleri tanımlanmak için kullanılmaktadır (Dewey, 2016). Ries (2011, s. 8) startup'ı "aşırı belirsizlik koşulları altında yeni bir ürün veya hizmet yaratmak için tasarlanmış" olduğunu ve startup'ın sadece ürün değil yeni nesil yönetim süreçleri gerektiren bir "insan kurumu" olduğunu söylemiştir. Startuplar işe sıfır noktadan başlayarak mümkün olan en az çalışana hızlı büyüme, yüksek gelir, riskin ve getiri potansiyelinin yüksek olduğu yatırımlarla ilgilenen yatırımcıları cezbetme odaklı girişimcilik örnekleridir (Linna, 2015). Startup verimliliği artırarak hedef pazara daha erken

² <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/07/20170701-21.htm>

ulaşarak ilk hamle avantajını sağlamaya çalışır (Moogk, 2002). Bilginin güçle eşdeğer olduğu bir ortamda yenilikçi düşüncelerin sorunlara çözüm üretme girişimi olarak da tanımlanması mümkündür. Ancak çözüm her zaman aşikar değildir ve başarı garantisi yoktur. Zira pek çok girişimci çalışkan, arzulu, risk almayı seven ve başarı için her şeyi denemeye hazır olsa da startupların çok büyük bir kısmının başarısızlıkla sonuçlandığını da unutmamak gereklidir (Kander, 2014).

Yeni yeni filizlenmeye başlayan, girişimciliğin ana sermaye kanallarından bağımsızlaştığı bir çeşit şirket yapısı olan startup kavramı günümüzde sıkça teknoloji ile anılmakta olsa da tamamen bununla sınırlı değildir. Startup bir fikirdir. Karşılammış bir ihtiyacı karşılama girişimidir. Problemleri fırsata çevirmek, potansiyel engellerin farkına vararak onları aşacak dirayeti göstermek, güçlü bir vizyona sahip olmak, sürekli öğrenmeye açıklık, risk almaktan korkmamak, kurallara sıkı sıkıya bağlılıktan çok yenilikçiliğe odaklanmak, makul bir derecede iyimserlik startupların başarılı olmalarından önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Gruber, 2014). Bunun yanında müşterilerinin kim oldukları ve ne istedikleri konusuna da ciddi şekilde kafa yoran startuplar başarıya diğerlerinden daha yakındır (Walsh, 2009, s. 401).

Bunun yanı sıra startupların yerel kalmaktan ziyade globalleşmesi de onlara farklı ülkelerde insan kaynağı bulabilme, yabancı kaynakların daha kolay bulunabilmesi ve daha elverişli olması, global arzın yüksekliği, global iletişim ve tedarik süreçlerindeki gelişmenin rekabet gücü sağlaması gibi avantajlar getirmektedir (Tanev, 2017).

Hukuksal yapının uygun olduğu, girişimcilik eğitiminin ve kültürünün yerleştiği, hem finansal hem de teknik desteğin bulunduğu ortamlarda startupların ortaya çıkmasını sağlayacak fırsatların daha çok olduğu görülmektedir (Davari ve Farokhmanesh, 2017). Dolayısıyla çevresel etmenlerin startuplar üzerindeki etkisi yadsınamaz. Yenilikçiliğin ve girişimciliğin desteklenmediği ortamlarda startupların var olması da pek olası değildir. Ancak günümüz küresel iletişim ve finans imkanları startup fikirlerinin yayılımını artırdığı

söylenbilir. Farklı fikirler kolayca farklı ülkelerde fonlanmakta ve satılabilmektedir. Türkiye ve Rusya benzeri geçiş ekonomilerinde ise, daha istikrarlı ekonomilere nazaran, ekipte bulunan kişi sayısındaki artış hem startup'ın daha fazla mali kaynak yaratabilmesine imkan sağlamakta hem de daha çok kişi daha fazla iş yapabileceği için kaynak ihtiyacının da azalmasına olanak sağlamaktadır (Bruton ve Rubanik, 2002).

Startupların, çevrimdışı olarak, kitlesel fonlanması anlayışı yepyeni bir fikir değildir. Özellikle yüksek giriş yatırımı gerektiren TBS'lerin finansmanı 90'lı yılların sonunda Avrupa ve ABD'de ağırlıklı olarak kurucunun kişisel serveti öncelikli olmak üzere banka finansmanı ile sağlanmaktaydı (Manigart ve Struyf, 1997). Ancak günümüzde Kickstarter ve Indigeogo gibilerinin başı çektiği çok sayıda dijital kitlesel fonlama oluşumu startupların daha bağımsız ve küresel finansman kaynakları bulmalarının yolunu açmıştır (Hrenyk ve Grant, 2016). Her birinin farklı şartnameleri olsa da bir projenin gerçekleşmesi için çok sayıda insandan az miktarda para katkısı alınan ve pek çok farklı projenin içinde bulunduğu bu dijital oluşumlar proje kurucularıyla ve bu fikri destekleyenlerin küresel çerçevede bir araya gelmelerini sağlamaktadır (Losaw, 2015).

Kurucunun vizyonu ve yeteneklerinin startup için kilit bir etmen olması nedeniyle kuruluşun ilk aşamalarında bu durumun ister istemez kurucuya büyük bir güç ve merkezi bir rol vermesi kaçınılmaz olmaktadır (Wasserman, 2017).

TBS kurucuları, kişilik özellikleri ve motivasyonları hakkında bilgi sahibi oldukları yakın aile bireyleri ya da arkadaşları ile bu işe başlama eğilimindedirler (Gruber, 2014, s. 100). Bu durum da TBS'ler, en azından başlangıçta, tamamen kar odaklı mekanik birer işletmeden ayırıp daha samimi, sosyal ilişkilerin ön planda olduğu, motivasyon artışında çalışanların mutluluğunun önemli rol oynadığı birer örgüt haline getirmektedir.

Ancak kurucular etraflarında her zaman TBS'nin gelişimi için gerekli donanıma ve yeteneğe sahip akraba ya da arkadaş bulamayabilirler. Zira TBS'lerin sadece işi yapacak değil aynı zamanda bu yapılan işin pazarlanması, finansal ya da teknik

destek bulması, süreçlerin yönetilmesi, halkla ilişkiler gibi işleri yapacak insanlara da ihtiyacı vardır. İnternet Ekipler Amiri M. Serdar Kuzuloğlu, Startup Turkey 2014'te verdiği konferansında bir startup'daki en önemli sorunun "*bulaşıkları kimin yıkayacağı*" olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda bakıldığında startup'ın işine yönelik süreçler dışında kalan gündelik işlerin TBS üyelerince net bir görev dağılımına ihtiyaç duyulmadan yapılması gerekeceği düşünülebilir.

Bu çalışan ihtiyacının yakın çevreden karşılanamaması durumunda ise dış kaynak kullanımı (outsourcing) zorunlu hale gelmektedir (Gruber, 2014, s. 101). TBS'lerde bu dış kaynaklar çoğunlukla yazılımcı, görsel tasarımcı, sosyal medyada yüksek takipçili hesaplar gibi iletişim teknolojilerine dair kişiler ya da olmaktadır. Bu sayede TBS'nin ruhuna uygun bir ekip ile çalışma imkanı ortaya çıkmaktadır. Bu ekipte her birey kendisine biçilen rolü oynamaya istekli ve işi yapabilecek donanıma sahiptir. Aksi durumda TBS ya belirli bir aşamaya gelmeden dağılmakta ya da işi yapamayan kişi TBS'den ayrılmaktadır. Diğer taraftan ekipteki kişi sayısındaki artış liderlik ve örgütsel yapının gittikçe karmaşıklaşmasına neden olabilmektedir. Bu durum da liderin formel güç kullanımına ve dikey hiyerarşiye daha fazla meyletmesini gerektirebilir.

3. Lider ve Liderlik

Lider kavramı sosyal bilimler yazınında çokça tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda ele alındığında bir örgüt içinde diğer bireyleri etkileyebilme, motive edebilme ve grup amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda yöneltebilme becerilerine haiz olan, bu bireylerle bir etkileşim içinde bulunan ve yine bu bireylerin onun emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişiye lider denebilir (Koçel, 2010; House ve Javidan, 2004).

Yöneticiler karmaşıklıkla uğraşırken, liderlerin değişimle uğraşması, iş dünyasının son yıllarda rekabetçi ve dengesiz hale gelmesi nedeniyle, liderin örgütlerdeki varlığının önemini daha fazla artırmıştır (Kotter, 1996, s. 175). Lider çevresel koşulları doğru şekilde analiz etmeli, değişimi aramalı, onu bir fırsat olarak

görmeli, doğru değişimleri bulmalı ve bu değişimleri örgütü verimlik kılacak şekilde kullanmalıdır (Drucker, 2001, s. 73). Liderin performansı yükseldikçe vasatın düzeyi de yükselmektedir (Drucker, 2006, s. 103).

Neredeyse insanlık tarihi kadar eski ancak henüz kavram-sallaştırılması ve tanımlanmasında güçlük çekilen liderlik olayının tam olarak anlaşılmasını sağlayacak kapsamlı bir teori veya yaklaşım bulunamamıştır (Hamner ve Organ, 1978'den aktaran Koçel, 2010).

Liderlik toplumun en alt sistemlerinden bütün organizasyonlara kadar tüm sosyal alanlarda varlığını sürdürmektedir (Gardner, 1993). Günümüzde; yönetim alanında; üstünde en çok çalışılan konulardan birisi olsa da aynı zamanda en az anlaşılan ve üstünde konsensüs oluşturulabilmiş olan kavramdır. Ancak liderlik kendi başına iyi veya arzu edilen bir nesne olmaktan çok insanların kararlarını sembolize eden, örneği belirleyen ve taklit edilen karakter olarak bir araçtır (Drucker, 2001, s. 187).

3.1. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çevresel etmenlerin değişim hızı örgütsel yapılarda da değişimlere neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin başarısında önemli faktörlerden birisi olan liderlik kavramı da bu değişim hızından nasibini almaktadır. Bu çalışmada, alanyazında yapılmış çalışmalar göz önünde bulundurularak, çağdaş liderlik tarzları olarak dönüşümsel liderlik, otantik liderlik ve spiritüel liderlik kavramları üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Dönüşümsel Liderlik

Yammarino ve Bass (1990)'a göre dönüşümsel lider *"paylaşılabilecek bir geleceğin gerçekçi bir vizyonunu ortaya koyan, astların entelektüel olarak uyaran ve astları arasındaki farklılıkların farkında olan"* liderdir. Dönüşümsel liderlik, lider ve takipçi tatmini, takipçilerin çabası ve örgüt performansını artırıcı etkiler göstermektedir (Humphrey vd., 2008). Takipçilerde karizma kullanımıyla heves ve bağlılık, entelektüel uyarma vasıtasıyla daha yenilikçi düşünme imkanı sunarken diğer taraftan lidere de astlarının

bireysel ihtiyaç ve özelliklerini fark etme olanağı sunar (Dussault ve Frenette, 2015). Bu sayede liderin takipçileri ile kurduğu be etkileşim süreci vasıtasıyla onlardan, örgütün de amaçları doğrultusunda, umulandan daha fazla katkı alabilmesinin yolu açılmaktadır (Hartog vd. 1997).

Hatta dönüşümsel liderler kişisel ihtiyaçlarını bildikleri çalışanları ile kurdukları ilişkiler vasıtasıyla onlara, doğrudan veya dolaylı yoldan, kendi değerlerini örgütün değerleriyle uyumlu bir hale getirerek, karar verme sürecinde bu bireysel değerlerin kullanılmasını sağlayabilir ve böylece kamusal bir değer oluşmasına da katkı sunma imkanına erişmektedirler (Pandey vd. 2016). Amaç, örgütün amaçlarına çalışanların örgüte bağlılıklarını, motivasyonlarını ve çalışan-örgüt arasındaki bağın güçlendirerek örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmektir. Örgüt üyeleri arasında ortaya çıkan sosyal etkileşim süreci misyon odaklı bir kültür yaratılmasına olanak sağlar (Choi vd., 2016).

Bass (1985, s. 191) dönüşümsel liderlerin dört temel özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir:

- 1) *idealize edilmiş etkileycilik (liderin takipçilerine sunduğu ve onlara güven aşıl原因 bir vizyon yapısı)*
- 2) *ilham verici bir vizyon tanımı (liderin takipçilerini etkileme kaynağı olan ve onlara varıl原因 hedefleri gösteren güçlü bir gelecek tasviri)*
- 3) *entelektüel uyarım (takipçilerin yaratıcı ve yenilikçi yönlerini güçlendirecek lider davranışları)*
- 4) *bireyselleştirilmiş değerlendirme (takipçilerin bireysel ihtiyaçlarının varlığını kabul ederek bunlara odaklanıp onlarla birebir ilişki içinde olmak)*

Takipçiler, dönüşümsel liderlere daha fazla güvenme, onlara karşı hayranlık besleme ve kendilerini ona benzetmeye çalışmaya eğilim gösterirler (Sökmen, 2010'dan aktaran Bozkurt ve Göral, 2013). Dönüşümsel liderlik takipçilerin ihtiyaçlarını ve isteklerinin dikkatle takip edilip ortaya çıkartılarak bu ihtiyaç ve istekleri onları güdülemek için kullanılması vesilesiyle takipçilerin daha fazla

çaba harcamalarını ve yaptıkları işten aldıkları doyumun artmasını sağlar (Karip, 2014).

3.1.2. Otantik Liderlik

“Kendini bilmek” kavramı otantik liderliğin en önemli unsurudur. Birey duyularıyla kavradığı somut yaşantılar bireyin kendi soyut yorumunu yaratacak bu soyut yorum da bireyin yaşamında somutlaşacaktır. “Kendini bilmek” kolay olmayıp çok zahmetli bir sınavdır. Fakat bir sınavının üstesinden gelmenin tek yolu, ne kadar zor olursa olsun, onunla yüz yüze gelebilmektir.

Kişinin kendisini bilmesi ve kendisini olduğu gibi kabul edebilmesi için öncelikle öz farkındalığa sahip olmalıdır. Bir liderin öz farkındalığa sahip olabilmesi için öncelikle kendi düşüncelerinin farkında olması gerekir. Kendi düşüncelerinin farkında olan yani bireysel farkındalık kazanmış birey herhangi bir söyleme ya da davranışa yönelmeden önce gerçekleştireceklerini planlayabilme, bu planlamaya ilişkin düşüncelerini düzenleyebilme, gerçekleştireceği faaliyetin tamamlanması durumunda karşılaşabileceği sonuçları önceden tahmin edebilme ve bu faaliyeti istediği sonuca uygun şekilde tamamlayabilme kapasitesine sahip olup olmadığı hakkında fikir yürütebilme yetisine sahip olacaktır (Demir ve Doğanay, 2009).

Liderlerin öz farkındalık kazanmaları işlevsiz inanışların lider üzerindeki etkilerini azaltacak ve kendine odaklı tekrarlayan düşünme örüntülerinde değişiklikler meydana gelmesini sağlayabilecektir (Çatak ve Ögel; 2010). Bu farkındalık sayesinde zihinsel “bir içgörü” ortaya çıkacaktır (Teasdale, 1999). Bu içgörü vasıtasıyla lider veya yönetici kendi davranışlarına neden olan bilişsel süreçlerin farkına varma, onları değerlendirme, eleştirme ve içlerinden sorunlu olanları tespit ederek bunları düzenleme yoluna gitmek için bir yetenek kazanma olanağı yakalayacaktır.

Otantik liderin kendisini bilmesi en önemli unsur olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Otantik lider elde ettiği bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirebilmelidir (Avolio vd., 2004) Bu sayede lider topladığı içsel ve dışsal veri setlerini otantikliğine zarar vermeden ve tarafsız şekilde yorumlayabilecektir

(Kernis, 2003). Bu egoları tehdit etmeksizin toplanan ve tarafsızca değerlendirilen veriler lidere alacağı kararların sağlıklı ve içinde bulunduğu ortama uygun olmasını sağlayacaktır. Bu durum da lidere belirsizlikle başa çıkabilme ve hızlı değişen koşullara çok yüksek olduğu durumlara kolay uyum sağlayabilme esnekliğini getirecektir.

Bu iki önemli unsurun yanı sıra otantik liderler aldıkları kararlar ya da gerçekleştirdikleri eylem ve söylemler kendisi kadar takipçilerini de etkileyeceği için *"içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına"*, takipçileri ve örgüt dışı bireyler tarafından tarafsız olduğuna itimat edilebilmesi için *"ilişkilerinde şeffaflığa"*, başarısızlık durumunda başında bulunduğu grubun motivasyonunu yüksek tutabilmek ve yoluna devam edebilmek için çaba gösterdiği *"hedeflere ulaşabilme umuduna"* ve başarılı olabileceğine dair *"iyimserliğe"* sahip olmalıdırlar (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011). Elde ettiği verileri *"dengeli"*, *"dürüst"* ve *"tarafsız"* bir şekilde analiz ederek yorumlama yetisine haiz olmak da otantik liderlerin özellikleri arasındadır (Tabak vd., 2012).

Örgüt içinde otantik liderliğin varlığı takipçilerin lider ile aralarında güven bağının gelişimine ve takipçilerin duygusal katılımına olumlu katkı sağlamaktadır. (Xiong vd., 2016). Bu varlık örgüt içinde sinerji kaynağı olarak ortaya çıkacaktır. Bireyler güven duydukları kişilerle ilişki kurma eğilimi gösterdikleri için takipçilerin lidere karşı duydukları güven arttıkça takipçiler lider ile aralarında olumlu yönde bir ilişki kuracak, daha fazla risk alabilmeye, karar verme süreçlerine dahil olmaya ve böylece daha başarılı olmaya başlayacaklardır. Böylece bir çalışanlar arasında bir fikir paylaşımı ortaya çıkacak ve bu bunun yaratacağı sinerji de grubu güçlendirecektir (Walumba vd., 2011'den aktaran Kıcırcı ve Paşaoğlu 2014).

3.1.3. Spiritüel Liderlik

Örgütsel spiritüalite ise örgüt içindeki bireysel hüsnüniyetlerin oluşturduğu bir çalışma alanında yere alanların birbirlerine karşı bağlılık ve güven duyarak, karşılıklı bir dayanışma içinde örgütsel motivasyonu yükselten bir örgüt kültürünü ortaya çıkar-

maları olarak tanımlanabilir (Marques, 2005). Bireylerin iş motivasyonlarının artırılması, iş hayatlarında daha mutlu ve özgüvenli olmaları, örgütsel bağlılıklarının artırılması konularında örgütün spiritüel ortamına son dönemlerde artan bir ilgi mevcuttur (Duffy, 2010; Wrzesniewski vd., 2010; Lundrigan vd., 2012). Ancak bu alan nispeten yeni olduğundan dolayı yapılan çalışmaların sistematik olarak ilerlemesi kararsız bir yapıdadır ve araştırmacılar için belirsizliklerle doludur (Gotsis ve Kortezi, 2008).

Bir örgütün ruhsal kimliği o örgütün kültürü nedeniyle son derece bireyselleşmiş bir durumdadır. Dolayısıyla bazı organizasyonlar tüm örgütsel değer ve faaliyetlerinde diğerlerinden daha az ya da fazla spiritüelleşmiş olabilirler (Crossman, 2016). Spiritüel liderlik kavramı burada devreye girmektedir. Takipçilerin/çalışanların motivasyon kaynağı olarak lider, örgüt içindeki spiritüel yapıyı kullanabilir ya da kendisi spiritüel bir yapı ortaya çıkartabilir.

Ancak liderler bireysel çalışma çıktılarını doğru değerlendirebilmek için bireysel spiritüel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır (Cardoş ve Mone, 2016). Spiritüel liderlik bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerde etişin ve değerlerin belirlenmesinde ve desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Blackaby ve Blackaby, 2001'den aktaran Yishuang, 2016). Bu etik yapı ve değerler, örgütü ve çalışanları bir arada tutan en önemli faktörler olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlamda spiritüel liderliğin örgütün üyesi olan bireylerin değer, bakış açısı, duygu yapısı, fikirleri gibi kişisel farklılıklarını kucaklamak suretiyle, onlara değer verip onları güçlendirerek ortak bir amaç etrafında bütünleşebildikleri bir örgüt ortaya çıkartabilme yetisini gösterebilmek olduğu söylenebilir (Fry, 2003).

4. Tartışma ve Sonuç

Modern liderlik yaklaşımları bağlamında otantik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının liderin öz farkındalık, tarafsızlık, entelektüel donanım, işe özgü yetenekleri gibi öz yeterliliklerinin gelişmişliği vasıtasıyla takipçilerinde uyandırdığı ilham ve güven ortamının etkisiyle onları ortak bir hedefe yönlendirme çabası taşıdığı söylenebilir. Yani bu iki liderlik yaklaşımının daha doğrudan

bir etkisi olduğu görülmektedirler. Lider bu yaklaşımlarda çalışma motivasyonunun sağlanması için takipçilerini indüklemektedir.

Diğer taraftan spiritüel liderlik yaklaşımı liderin öz yeterliliklerinden ziyade liderin temel amacı takipçilerinin kendilerine özgümlüklerini rahatça sergileyebilecekleri, içsel motivasyonlarını kendiliğinden ortaya çıkarabilecekleri ve ait olma duygusunu yaşayabilecekleri bir ortam yaratabilmektir. Spiritüel liderlik anlayışının diğer iki yaklaşıma nazaran daha dolaylı şekilde takipçilerin motivasyonunu artırma çabasında olduğu söylenebilir. Lider, takipçileri ile kurduğu iletişim ve onların arasında da bir iletişim ortamı yaratması vesilesiyle ortak bir amaç yaratmalarını sağlayabilecektir. Bu vesileyle ortaya çıkan örgütsel yapı örgüt üyelerinin kişisel gelişimlerini desteklerken diğer üyeler ile aralarındaki ilişkilerde işbirliğini sağlayarak örgütün değişime ve yeniliğe açık olmasını sağlayacaktır.

Girişimcilik literatürü, startup fenomeninin karmaşık yapısını göz ardı ederek girişimler için güçlendirici liderliğin (empowering leadership) daha etkin olduğu konusunda ortak bir kanaata varmış ancak diğer taraftan yönlendirici liderlik (directive leadership) gibi diğer türlerin olası faydalarını göz ardı etme eğilimindedir (Keith ve Michael, 2007). Diğer taraftan benzer özellikte takım üyeleri barındırmaları nedeniyle özellikle TBS'lerle benzerlik gösteren akademik gruplar üzerinde yapılan araştırmalarda kolaylaştırıcı ve bireylerin uyum sağlama süreçlerini kısaltıcı özellikleri sayesinde hizmetkar liderlik (servant leadership) türünün sunduğu vizyon, fırsatlar, profesyonel gelişim imkanları ve adil yaklaşımların bu tür yüksek eğitimli ve donanımlı gruplar için kullanılabilir olacağı da öne sürülmektedir (Moll ve Kretzschmar, 2017). Buna ek olarak girişimciliğin iyimserlik, esneklik ve umut dolu olma özelliklerinden dolayı girişimcilerin otantik liderlik davranışı sergilemelerinin psikolojik sermaye üstünde olumlu etkileri olduğu söylenmektedir (Susan ve Fred, 2006).

Ancak TBS'ler yapısal olarak da birer örgüt olsalar da farklı faaliyetler yapan, ölçek ekonomileri ve süreklilik gibi avantajlar sağlamak için karmaşık yapısal süreçlerle birbirine bağlı olan büyük şirketlerden farklı dinamiklere sahiptir. TBS'de az sayıda

ancak nitelikli ve donanımlı çalışanın bulunduğu, örgütte dikey hiyerarşik dizilimin pek mümkün olmadığı, aksine yatay hiyerarşinin ön planda olduğu, bölümleşmenin bulunmadığı, her bireyin kendi uzmanlık alanında grup içinde en iyi olduğu, basit işleri neredeyse herkesin bir şekilde yapmak zorunda kaldığı ve bu açıdan görev dağılımının net olmadığı düşünüldüğünde alışlagelmiş bir örgütsel yapılanmanın ve liderlik davranışının geçerli olmayacağını anlamak da zor değildir. Örnek olarak bazı araştırmalar güçlendirici liderliğin dikey hiyerarşik yapıyla uygulanması sonucunda TBS'lerde olumsuz sonuçlar elde edildiğini ve güçlendirici liderliğin paylaşımcı liderlik ile birlikte kullanılmasının asıl faydayı ortaya çıkaracağını söylemektedir (Ensley vd., 2006).

Girişimciler ile liderler öz nitelikler açısından birbirlerine benzerler (Lobo vd., 2016). Bu çerçeveden bakıldığında yüksek risk altında çalışmayı göze alarak donanımlı bir ekibi bir araya getirip dünyayı değiştirme vizyonuyla yola çıkan kişi TBS'nin kurucusu olduğuna göre aynı zamanda lideri olduğu da söylenebilir (Tanyeri, 2009). Girişimci liderler başarılı olmak için önemli riskler aldıklarından dolayı kendilerinden emin ve özgüvenli olmaları gerekirken diğer taraftan aç gözlülük ve kibirden de kendisini uzak tutması gereklidir. Zira insan davranışlarında kültürel ve kurumsal sınırları zorlayan aç gözlülük ve kibir ile özgüven ve başarı arzusu arasında bulunan ince çizginin aşılması özellikle TBS'lerde çalışan yüksek donanımlı ve kalifiye takipçilerin motivasyonunu düşürebilme ancak daha önemlisi startup'tan ayrılmalarına yol açabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilme tehlikesi taşımaktadır (Haynes vd., 2015). TBS'lerde de, tüm girişimlerde olduğu gibi, tamamen klasik çıktı odaklı liderlik anlayışı sergilemek yerine daha mikro seviyedeki davranışsal süreçlere odaklanmak gerektiği söylenebilir (Antonakis ve Autio, 2002).

Sonuç olarak TBS'lerin yapısı spiritüel liderlik yaklaşımının uygulanmasına daha elverişli olduğu söylenebilir. Az sayıda, işinde uzman, örgüt içinde yaptığı işin sorumlusu olan ve en önemlisi çoğunlukla birbirleriyle arkadaşlık ve akrabalık ilişkileri bulunan takipçilerin liderden ilham almaktan ziyade daha serbest ve kişisel alanlarının daha geniş olduğu bir ortama ihtiyaç duyacakları

değerlendirilebilir. Ortak ruhsal bir çalışma ortamının yaratılması TBS'lerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol alabilir. Örgüt üyelerinin birbirleriyle formel ilişki ve iletişim süreçleri geliştirmelerinden daha çok ruhsal süreçlerle ortak bir amaç doğrultusunda içsel motivasyonlarıyla çalışma arzusu taşımaları daha değerli olabilir. Böylece üyelerin kendi sorumluluklarını içsel güdülenmeyle sahiplenmeleri örgütün daha esnek ve değişimlere daha hızlı cevap verebilecek bir yapıya kavuşmasını sağlayabilir.

Kabul etmek gerekir ki liderlik yaklaşımları uygulamada kültürden kültüre farklı sonuçlar ortaya çıkarmaya gebedir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda büyük örneklem ile yapılacak alan çalışmalarının bu olgunun aydınlatılabilmesine daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Antonakis, J., and E. Autio. 2006. Entrepreneurship and Leadership. *The Psychology of Entrepreneurship* Edited by J. Robert Baum, Micheal Frese, Robert A. Baron. Psychology Press, s. 189-207.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May. 2004. Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors. *The Leadership Quarterly* no. 6: 801. Academic OneFile, EBSCOhost.
- Bass, B. M. 1984. Transformational Leadership And Performance Beyond Expectations. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Buegger, T. 2013. How To Start Up A Software Business Within A Cloud Computing Environment: An Evaluation Of Aspects From A Business Development Perspective. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Bozkurt, Ö., and M. Göral. 2013. Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu University Journal Of Social Sciences* 13, no. 4: 1-14. Academic Search Complete.
- Bruton, G. D. and Y. Rubanik. 2002. Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 2002. 553. Academic OneFile.
- Cardoş, R.A.I., and I.S. Mone. 2016. Religiousness, Spirituality And Work Values: A Step Forward For Work-Life Balance? *Journal Of Evidence-Based Psychotherapies* 16, no. 1: 67-77. Scopus®.
- Choi, S. L., F. G., Chin, A. M. B. Hisyam and O. Kowang T. 2016. Transformational Leadership, Empowerment, And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Employee Empowerment. *Human Resources For Health*. No. 1: Academic OneFile.
- Cremades, A. 2016. The Art of Startup Fundraising : Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Crossman, J. 2016. Alignment and Misalignment in Personal and Organizational Spiritual Identities. *Identity* 16, no. 3: 154-168. Scopus®.
- Çatak, P. D., and Ö. Kültegin. 2010. Farkındalık Temelli Terapiler ve Terapötik Süreçler. *Klinik Psikiyatri Dergisi* 13, no. 2: 85-91. Academic Search Complete.
- Davari, A., and T. Farokhmanesh. 2017. Impact Of Entrepreneurship Policies On Opportunity To Startup. *Management Science Letters*, Vol 7, Iss 9, Pp 431-438 (2017) no. 9: 431. Directory of Open Access Journals, EBSCOhost
- Dewey, J. P. 2016. Startup company. Salem Press Encyclopedia,

- Doğanay, A., and Ö. Demir. 2011. Akademik Başarısı Düşük ve Yüksek Öğretmen Adaylarının Ders Çalışma Sırasında Bilişsel Farkındalık Becerilerini Kullanma Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Educational Sciences: Theory & Practice* 11, no. 4: 2021-2035. Academic Search Complete.
- Drucker, P. F. 2001. *The Essential Drucker: The Best Of Sixty Years Of Peter Drucker's Essential Writings On Management*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. F. 2006. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness Essentials.
- Duffy, R.D. 2010. Spirituality, Religion, And Work Values. *Journal Of Psychology And Theology* 38, no. 1: 52-61. Scopus®.
- Dussault, M., and E. Frenette. 2015. Supervisors' Transformational Leadership And Bullying In The Workplace. *Psychological Reports* 117, no. 3: 724-733. Business Source Complete, EBSCOhost
- Ensley, M. D., K. M. Hmieleski, and C. L. Pearce. 2006. The Importance Of Vertical And Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams: Implications For The Performance Of Startups. *The Leadership Quarterly* no. 3: 217. Academic OneFile.
- Fry, L. W. 2003. Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly* 14, 693-727. ScienceDirect.
- Gardner, J. W. 1993. *On Leadership*. Free Pr. New York.
- Gotsis, G. and Z. Kortezi. 2008. Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach. *Journal Of Business Ethics* no. 4: 575. JSTOR Journals.
- Gruber, F. 2014. *Startup Mixology: Tech Cocktail's Guide to Building, Growing, and Celebrating Startup Success*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Den Hartog, D.N., J.J. Van Muijen, and P.L. Koopman. 1997. Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 70, no. 1: 19-34. Scopus®.
- Katalin Takacs, H., A. H. Michael and C. J. Tochman. 2015. The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal Of Management Studies* no. 4: 479. RePEc.
- House, J. H., ve M. Javidan. 2004. Overview of Globe. In House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hrenyk, J. and R. Grant. 2016. An Exploration Of Crowdfunding On Kickstarter Canada. *Journal Of Strategic Innovation & Sustainability* 11, no. 2: 38. Supplemental Index, EBSCOhost

- Humphrey, R.H., J.M. Pollack, and T. Hawver. 2008. Leading With Emotional Labor. *Journal Of Managerial Psychology* 23, no. 2: 151-168. Scopus®, EBSCOhost
- Kander, D. 2014. All In Startup: Launching a New Idea When Everything Is on the Line. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Karip, Y. E. 2014. Dönüşümcü Liderlik. Pegem Akademi Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.
- Keith M. H., and D. E. Michael. 2007. A Contextual Examination of New Venture Performance: Entrepreneur Leadership Behavior, Top Management Team Heterogeneity, and Environmental Dynamism. *Journal Of Organizational Behavior* no. 7: 865. JSTOR Journals, EBSCOhost
- Kernis, M. H. 2003. Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A. 2011. Öteki Liderlik. Gazi Kitabevi Tic Ltd. Şti., Ankara.
- Koçel, T. 2010. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. United States of America.
- Kıdır, G. K. and D. Paşaoğlu. 2014. Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. OpenAIRE.
- Linna Jr., D. W. 2016. What We Know And Need To Know About Legal Startups. *South Carolina Law Review* 67, no. 2: 389-417. Academic Search Complete.
- Lobo, I. D., V. Maria and P. Sergio. 2016. Leadership, Entrepreneurship And Collective Action: A Case Study From The Colombian Pacific Region. *International Journal Of The Commons*, Vol 10, Iss 2, Pp 982-1012 (2016) no. 2: 982. Directory of Open Access Journals.
- Losaw, J. 2015. How to Fail at a Kickstarter Campaign. *Inventors' Digest* 31, no. 4: 22. MasterFILE Complete.
- Lundrigan, M., L. Yu, S. Wu, ve B. G. Mujtaba. 2012. Coaching a Diverse Workforce: The Impact of Changing Demographics for Modern Leaders. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 40-48
- Manigart, S. and C. Struyf. 1997. Financing High Technology Startups in Belgium: An Explorative Study. *Small Business Economics* no. 2: 125. JSTOR Journals.
- Marques, J. (2005). Socializing a Capitalistic World: Redefining the Bottom Line, *Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, 7, 1, pp. 283-287, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 5 February 2017.

- Moll, J., and L. Kretzschmar. 2017. An Investigation of The Suitability of a Servant Leadership Model For Academic Group Leaders at German Universities. *Journal Of Leadership Education*, 16(2), 166-182. doi:1012806/V16/12/T1
- Moogk, D. R. 2012. Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, Iss March 2012: Technology Entrepreneurship, Pp 23-26 (no. March 2012: Technology Entrepreneurship: 23. Directory of Open Access Journals, EBSCOhost
- Pandey, S. K., S. D. Randall., S. Pandey and S. Peng. 2016. Transformational Leadership And The Use Of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired To Serve Larger Public Purposes? *Public Administration* 94, no. 1: 204-222. Business Source Complete.
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. Crown Publishing Group. New York.
- Susan M. J. and L. Fred. 2006. Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal Of Managerial Issues* no. 2: 254. JSTOR Journals.
- Tanev, S. 2017. Is There a Lean Future for Global Startups? *Technology Innovation Management Review*, Vol 7, Iss 5, Pp 6-15 (2017) no. 5: 6. Directory of Open Access Journals.
- Tabak, A., M. Polat, S. Coşar, and T. Türköz. 2012. Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlık Ve Geçerlık Çalışması. N.P.: Şenol Baştürk, 2012. *Dergipark*.
- Tanyeri, D. 2009. Entrepreneur Of The Year: Turning An Interesting Startup Into A Major Industry Player Takes A Lot Of Vision, Leadership And A Taste For The Risky. This Year, Kevin Reddy Made It All Look Easy. *Restaurant Business* 108, no. 12: 32-35. Scopus®.
- Teasdale, J. D. 1999. Metacognition, Mindfulness And The Modification Of Mood Disorders. *Clinical Psychology & Psychotherapy* 6, no. 2: 146-155. Academic Search Complete.
- Walsh, B. 2009. *The Web Startup Success Guide*. Berkeley, CA: Apress.
- Wasserman, N. 2017. The Throne vs. The Kingdom: Founder Control And Value Creation In Startups. *Strategic Management Journal* 38, no. 2: 255-277. Scopus®.
- Wrzesniewski, A., D. R. Brent, and K. H. Dekas. 2010. On The Meaning Of Work: A Theoretical Integration And Review. *Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, Vol 30 30, 91-127. Social Sciences Citation Index.

- Xiong, K., L. Weipeng, C. L. Jenny, and W. Lei. 2016. Employee Trust In Supervisors And Affective Commitment: The Moderating Role Of Authentic Leadership. *Psychological Reports* no. 3: 829. Academic OneFile.
- Yammarino, F. J., and B. M. Bass. 1990. Transformational Leadership And Multiple Levels Of Analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yishuang, M. 2016. Spiritual Leadership At The Workplace: Perspectives And Theories (Review). *Biomedical Reports* no. 4: 408. Academic OneFile.

