

## KONTROL LİDERİN ELİNDE Mİ? GİRİŞİMCİLİK OKULUNDAN CEVAP

### *IS CONTROL IN THE HANDS OF LEADERS? THE ANSWER COMES FROM THE ENTREPRENEURIAL SCHOOL*

**Şafak GÜNDÜZ**

Marmara Üniversitesi  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
gunduzsafak@yahoo.com

**ÖZET:** Strateji oluşturmada liderin rolü ve konumu konusunda işletme disiplininde çok çeşitli görüşler hakim olmuştur. Örgütün iç çevresinde en güçlü kim? Lider mi strateji oluşturur, yoksa örgüt dinamikleri mi? Örgüt mü stratejiyi izler, yoksa strateji mi örgütü? Örgüte kontrol mü hakimdir yoksa kaos mu? Tüm bu sorular henüz yanıt bulamamış ve kontrol-kaos paradoksu olarak literatürdeki yerini almıştır.

Bu çalışmanın amacı, Mintzberg'in "Strategy Safari" adlı eserinde belirtmiş olduğu kontrol ve kaos üzerine oluşmuş olan paradoksu, on stratejik düşünce okulundan biri olan "Girişimcilik Okulu" çerçevesinde ele alıp "girişimci kişilik" ile strateji oluşturmada liderin elinde bulundurabileceği inisiyatifi vurgulamaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik; Paradoks; Girişimcilik Okulu; Kontrol Kuramı; Kaos Kuramı

**JEL Sınıflaması:** L21; L26; M19

**ABSTRACT:** *In Business Administration discipline there have been various views on leader's statue and role in strategy formation. Who is the strongest in the internal environment of the organization? Does the leader form the strategies or organizational dynamics do so? Does the organization follow the strategy, or vice versa? Is there control over chaos or chaos over control in the organization?*

*The aim of this study is to examine the control-chaos paradox stated in Mintzberg's "Strategy Safari" book within the perspective of Entrepreneurial School, which is one of the ten schools of strategic management and to underline the initiative of the leader with his "entrepreneur-oriented character".*

**Keywords:** *Leadership; Paradox; Entrepreneurial School; Control Theory; Chaos Theory*

**JEL Classifications:** *L21; L26; M19*

### **Giriş**

Stratejik yönetimin esas konularından biri olan strateji oluşturma ile ilgili çeşitli görüşler söz konusudur. Örgütün yapısı, bağlamı (kültürel, politik ve eğitimsel dinamikler), yöneticilerin liderlik özellikleri v.b. strateji oluşturma esaslarını ve yöntemlerini belirleyen unsurlar olarak kendilerini gösterirler. Strateji oluşturma konusunda etkin olan liderler ve de özellikle girişimci liderler karmaşık bir sistem olan örgütün dinamikleriyle iç içe bir strateji belirlemek durumunda kalabildikleri gibi tamamen bağımsız ve yönlendirici bir rol de benimseyebilirler. Sürekli iç ve dış

çevreyle ilişki içinde olan örgüt ve örgüt liderleri strateji oluşturma ve uygulama konusunda yine bir strateji belirlemek durumundadırlar. Liderin vizyonu, becerileri ve tutumu onu stratejist yapan unsurlardır.

Stratejik analiz, strateji oluşturma ve strateji uygulama aşamalarının oluşum biçimleri hakkında stratejik yönetim alanındaki kuramcılar farklı görüşlere sahiptir. Strateji oluşturan lider bağımsız hareket edebilmekte midir? Yoksa örgütün kültürü, alışkanlıkları gibi örgütsel miras mı stratejileri belirlemekte ve lidere benimsetmekte midir? Ya da bir başka deyişle liderin kontrolü elinde bulundurması mı strateji oluşturur, yoksa örgütte kendiliğinde oluşan ortam, yani örgütsel bağlam mı stratejileri oluşturur? Literatürde liderin öncülüğü yapması “kontrol temelli” görüşü, örgütsel dinamiklerin baskın olması ise “kaos temelli” görüşü temsil ettiği gözlemlenmektedir.

Liderin elinde bulundurabileceği kontrolün mü yoksa örgütsel dinamiklerin ortaya çıkardığı kaosu mu strateji belirleyici unsur olduğu tartışmaları kontrol-kaos paradoksunu ortaya çıkarmış ve stratejik yönetim alanında üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir. Paradoksa yönelik çeşitli yaklaşımlar oluşmuş, bunlar gerek lidere stratejik kararlar konusunda ışık tutmuş, gerekse örgütsel dinamiklerin gücünü vurgulayarak daha kadereci bir yaklaşımla lideri umutsuz bırakmıştır. Liderin gücünü psikolojik perspektifle ele alan bir takım çalışmalar kişilik özellikleri üzerine odaklanmış, ekonomistlerin “girişimci” tanımını yaparken pek dikkate almadığı kişilik özelliklerinin etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi çeşitli araştırmacılar tarafından literatürde farklı şekilde ele alınmış, daha sonra bunlar okul (ekol) olarak sınıflandırılmışlardır. Lideri psikolojik perspektifte değerlendiren Girişimcilik Okulu yaklaşımı da liderin örgüt içindeki konumuna fazlasıyla yer veren bir okul olduğu için bu çalışmada kontrol ve kaos paradoksu, yani lider mi strateji oluşturur - nedensellik, yoksa örgütsel dinamikler mi lideri biçimlendirir - ters nedensellik paradoksu bu okulun çerçevesinde ele alınacaktır. Çalışmada lider ve girişimci sözcükleri birbirleri yerine kullanılmaktadır.

## 1. Kontrol ve Kaos Paradoksu

Türk Dil Kurumu sözlüğünde (bnkz. [www.tdksozluk.com](http://www.tdksozluk.com)) “kökleşmiş inanışlara aykırı olarak ileri sürülen düşünce” olarak açıklanan paradoks sözcüğü ilk bakışta doğru olan bir ifade veya ifadeler topluluğunun bir çelişki yaratması durumunu açıklar ve Türkçe’de *yanılmaç* ve *çatışkı* olarak da ifade edilmektedir (bnkz. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Düzen bozukluğu, karmaşa, şaşkınlık durumunu (Eijnatten ve diğerleri, 2004) anlatan paradoks stratejik yönetim alanında ise stratejilerin oluşumuna bakış açısındaki çelişkileri, karşılaşılan çıkmazları ifade eder.

Örneğin, De Wit ve Meyer (1998) stratejik analiz, strateji oluşturma ve uygulamanın birbirinden ayrı aşamalar olarak gösterilmesini eleştirmiş; mantık ve analiz kavramlarından çok *hayalgücü* ve *muhakeme* kavramlarının stratejik yönetimin üzerinde durması gereken konular olduğuna değişmişlerdir (aktaran: Price ve diğerleri, 2003) ve bu da liderin strateji oluşturma üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Ancak bir başka şekilde yine aynı yazarların kültür, politika, yaş v.b örgütsel dinamiklerin de strateji üzerindeki etkilerini belirtmeleri başlı başına

çelişkili bir durumun ifadesidir ve stratejik alanda bir paradoks anlamına gelmektedir.

Stratejik karar alma ve uygulama konusunda liderin gücü ve kontrolünün mü, yoksa örgüt bağlamını oluşturan örgütsel dinamiklerin mi etkili olduğu konusunda farklı görüşler söz konusudur (Mintzberg ve diğerleri, 1998). Başkalarını etkileme süreci içinde olan lider kararlarında bağımsız ve yönlendirici midir yoksa izleyicilerinin etkisinde mi kalır? Yani bir diğer deyişle “örgütsel dinamikler lider üzerinde ne derece etkilidir?” şeklindeki sorulara cevap verebilmek için öncelikle liderlik ve örgütsel dinamiklerin ne olduğuna kısaca bakmak yararlı olacaktır.

### 1.1. Liderlik

İzleyenleri etkileme süreci olarak tanımlanabilen liderlik güç kullanımı olarak da ifade edilebilir. Güç diğer bireylerin davranışlarını etkilemede gerekli olan yeteneğin bir ifadesidir (Gündüz, 2007). İşletme disiplininin en eski ilgi alanlarından biri olan liderliğin izleyiciler bağlamından yapılan birkaç tanımı şu şekildedir:

- “Kişilere bir şeyi yaptırma ya da yaptırmama, belirli bir amaca yöneltme, ve onların davranışını etkileme süreci” (Steers, 1988).
- “Belirli amaçları gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla kişinin davranışlarını etkilemek” (Collahan ve diğerleri, 1985, aktaran Kır, 1995).

İstenen hedefe ulaşmada güç, etkileme gibi olguları gerektiren liderlik bu çalışmanın konusu gereği alınan kararlar ve değişim ajanı olma yönleriyle incelenecektir. Liderlik kararların alındığı ve ilk uygulamaya alındığı bir alan (Zuber, 1999) olarak değerlendirilebilir. Liderin girişimci özelliği söz konusudur ve literatürde zaman zaman liderlik ve girişimcilik birbirlerinin yerine kullanılmış ve bir de “girişimci liderlik” kavramı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Ekoloji yaklaşımı çevrenin etkisi üzerinde duran, örgütün varlığının ancak çevre ile belirlenebileceğini vurgulayan bir yaklaşımdır (Ataman, 2009: 328) Ancak bu yaklaşımın bir tür eleştirisi de şu şekildedir. Çevrenin etkisi yadsınamaz ancak liderler bu çevre üzerinde kontrol sahibi olan kişilerdir, ekolojik sinyalleri alarak örgüt ömrünü arttırabilmek için gerekli önlemleri alabileceklerdir (Halpinn ve diğerleri, 2009; Şimşek, 1998).

### 1.2. Örgütsel Dinamikler

Örgütün bağlamını kültür, politikalar ve öğrenme dinamikleri olarak düşünebileceğimiz gibi (De Wit ve diğerleri, 1998) örgütün yaşı, mekanik olup olmaması, izlediği stratejiler, kaynaklar olarak da değerlendirebiliriz (Entrialgo ve diğerleri, 2001; Ashforth ve diğerleri, 1998) . Politika ve kararların uygulama alanı olan örgütsel bağlam, dinamik bir özellik olarak her zaman varlığını hissettirmektedir. Liderler, kararları herkesten bağımsız mı alıp uygularlar? İşletme disiplininin yanıt bulmakta zorlandığı bu soruya örgütün kültürünü oluşturan hikayeler, semboller, mitler, ortak dil, örgüt normları ve örgütsel ideoloji üzerinden cevap arayabilmek de mümkündür.

Belirli bir izleyiciye göre anlaşılan liderlik bir etkileşim sürecidir. İzleyicilerin de lideri etkilemesi, davranışlarını biçimlendirmesi sonucu liderin içinde bulunduğu çevreden, örgütün dinamiklerinden etkilenmesi söz konusudur denilebilir.

### 1.3. Liderlik ve Örgütsel Dinamikler Çerçevesinde Kontrol-Kaos Paradoksu

Liderlik ve örgütsel dinamikler kontrol-kaos paradoksunun oluşumunun temel taşlarıdır diye düşünülebilir. Kontrol liderle özdeşleştirilebilecek bir kavram iken, kaos ise liderden bağımsız olarak ortaya çıkan örgüt dinamiklerinin temsilcisidir. Kontrolün mü yoksa kaosu mu strateji oluşturmada ön planda olduğu konusunda görüş farklılıkları bir anlamda kontrol-kaos paradoksunu ortaya çıkarmıştır denilebilir.

Leavy (2005), CEO'ların dönüşümcü liderler olarak örgüt performansı üzerindeki etkilerine değinerek liderin örgüt dinamikleri üzerindeki etkisini vurgulamıştır. CEO'ların liderler olarak uygun örgüt iklimi yaratmalarını ve ancak böyle yenilikçi bir kültürü ve etkin çalışan ekipleri bu şekilde oluşturabileceklerini (Doolen ve diğerleri, 2003) vurgulayarak yine liderin örgüt üzerindeki etkilerini doğrulamıştır.

Liderliğin örgütsel bağlamda şekillendiği düşünülebilir. Hiç şüphesiz liderin davranış biçimi de örgütü önemli ölçüde etkileyebilir. Örgütsel bağlam liderliğin bağımlı bir değişkeni olabilir. Aynı şekilde örgütsel bağlam da liderliği etkileyen bir faktör olabilir (Porter ve diğerleri, 2006).

Porter ve diğerleri (2006) liderlik ve örgütsel dinamikler konusunda 1990-2005 yılları arasındaki literatürü incelemişler ve sonuç olarak liderlik üzerinde örgütsel bağlamın birinci derecede önemli olduğunu vurgulamışlardır. Lider davranışlarının örgütsel bağlamdan bağımsız ele alınmasının mümkün olmayacağını ileri sürmüşlerdir. İnsanoğlunun davranış biçimlerinin çevre ile şekillendiğine dair bilinen en eski örnek Adem ile Havva'dır. Onları etkileyen çevre faktörü ile birlikte cennette bağımsız hareket etmedikleri, davranışlarının cennet bağlamında şekillendiği söylenebilir (Gummesson, 2006). Bağlam dışı pek çok şey anlamını yitirebilir. Örneğin kendisini takip edenlerin olmadığı bir ortamda liderliğin anlamını yitirmesi söz konusu olabilir. Ayrıca lider yenilik yapmak üzere bir girişimde bulunduğu pek de girişimci olmayan bir çevreyle karşı karşıya kalabilir (Thompson, 1999).

Ogbonna ve Harris (2000), liderlik ve performans arasındaki ilişki üzerine çok çalışma yapıldığını, ancak örgütsel bir dinamik olan örgüt kültürünü konu alan fazla çalışma yapılmadığını ileri sürmüşler ve çalışmalarında liderlik ve performans arasındaki anlamlı ilişkiyi oluşturmada etmenin örgüt kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Hatta daha önce yapılan çalışmalarda liderlik ve performans arasında bulunan ilişkinin aksine, bu ikisi arasında dolaylı bir ilişki olduğunu ve ilişkinin yalnızca örgüt kültürü bağlamında oluşabildiğini ortaya koymuşlardır.

Gerek liderin örgüt üzerindeki etkileri, gerekse örgütün lider üzerindeki etkileri üzerindeki literatürdeki görüş farklarını güzel bir biçimde ortaya koymaktadırlar ve bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan kontrol-kaos paradoksuna farklı bakış açılarıyla yanıt arama çabalarını sürdürmektedirler. Liderlik ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışma Bolman ve Deal (1991) tarafından yapılmış ve bu ilişki dört okul çerçevesinde toplanmıştır. Bu okullar ve savundukları görüşler şu şekildedir: Örgütün amaçları, rolleri ve teknoloji üzerinde duran ve örgütün ve çevrenin beklentilerini karşılayacak en iyi yapıyı bulmanın yollarını arayan *rasyonel sistem kuramcıları*; bireyleri ve örgütü karşılıklı bağımlılık ve alışveriş içinde yaşayan birimler olarak gören ve liderin etkileme gücünü de vurgulayan *insan kaynakları kuramcıları*; en önemli konu olarak, güç, çatışma ve kıt kaynakların

kullanımını gören ve bir “orman” gibi karmaşık görülen örgütlerde liderlerin bunları koordine eden kişiler olduğunu savunan *politika kuramcıları*; son olarak da liderlerin örgütün kontrolü üzerinde güçlerinin ve yeteneklerinin yetmediğini, liderlerin isteklerinin önünde semboller, sihir ve de şansın olduğunu söyleyerek kaderci bir tablo çizen, masallar, mitler, seremoni ve kahramanların bireyler üzerinde daha fazla etkili olduğunu düşünen *sembol kuramcıları* (aktaran Zuber, 1999).

Liderin, örgütü etkileyici gücü elinde bulundurması kontrol ile; kaderci bir yaklaşımla her şeyin kendiliğinden olacağı, asıl etkili olanın örgüt dinamikleri olduğu ise kaos ile açıklanabilir. Kontrol ve kaos aynı zamanda kontrol ve kaos kuramları olarak ele alınmışlardır (De Wit ve diğerleri, 1998). Kontrol bir düzeni ifade ederken, kaos ise belirsizlik ve karmaşa durumunu ifade etmek için kullanılır. İşletme disiplininde liderlerin inisiyatiflerinin mi yoksa örgütsel mirasın mı strateji oluşturmada etkili olduğu, yoksa örgüt dinamiklerinin tek söz sahibi olduğu konusu tartışmalara açıktır. Bu konudaki farklı görüşlerin kontrol-kaos paradoksu olarak adlandırıldığı belirtilmiştir (De Wit ve diğerleri, 1998). Benzer şekilde Smith ve arkadaşları (2006) da “karmaşıklık kuramı”nı ele aldıkları makalelerinde karşılaştırmalı olarak sunduklarını Tablo 1’de gösterilen bu ikileme değinmektedirler. Bu tablo liderlik ve örgütsel dinamiklerin örgüt üzerinde farklı açılardaki etkilerini göstermekte, ancak herhangi bir şekilde hangisinin strateji oluşum sürecinde daha etkin olması gerektiğine değinmemekte, sadece paradoksu ortaya koymaktadır.

**Tablo 1. Liderlik ve Örgütsel Dinamik Karşılaştırması**

	Liderlik	Örgütsel Dinamikler
Örgütsel değişim	Kontrol kaosa egemen	Kaos kontrole egemen
Değişim süreçleri	Kontrollü yaratma süreçleri	KontROLSÜZ evrimsel süreçler
Değişim belirleyicisi	Davranışı lider belirler	Davranış tarihsel süreçten gelir
Değişim biçimi	Yukarıdan aşağıya, mekanik	İnteraktif
Örgütün etkilenme derecesi	Yüksek, hızlı	Düşük, yavaş
Uyum yönü	Örgüt stratejiyi izler	Strateji örgütü izler
Normatif gösterge	Önce strateji yarat, sonra organize et	Strateji ve organize etme bir arada
Bakış açısı	Güç merkezli / Özgür	Determinist

Kaynak : (Smith ve diğerleri, 2006; Aktaran, De Wit ve diğerleri, 1998).

## 2. Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School)

*“On yıl girişimcilik tarihiyle ilgili bir araştırma merkezinde deneyim sahibi oldum. Bu süre zarfında girişimci tanımını yapmaya çalıştık ancak asla başarılı olmadık. Az çok fikir sahibi olduk. Hepimiz kendi amaçlarımız doğrultusunda faydalı bir tanım yapabildik. Sizin de bundan daha öteye gidebileceğinizi sanmıyorum”* (Cole, 1969: 17; aktaran, Gartner, 1989).

Girişimcilik, Cole’un (1969) da belirttiği gibi tanımı zor yapılan, ölçümlenmesi zor çok boyutlu bir kavramdır. Kişinin davranışları biçiminde kendini gösteren girişimcilik kesinlikle bir meslek olarak düşünülmemelidir (Carree ve diğerleri, 2002). Günlük dilde girişim (enterprise); bir işi yapmak için harekete geçme, başlama, kalkışma durumunu ifade etmekte, girişimci (entrepreneur) ise; böyle bir durumu benimseyen girişken kişi anlamında kullanılmaktadır. İşletme disiplininde girişimcilğe çeşitli bakış açıları getirilmiş ve bunlar da stratejik yönetim alanında oluşan ve Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel’in (1998) “Strategy Safari” adlı

kitaplarında belirttikleri düşünce okullarından Girişimcilik Okulu sınıflandırmasında yer almışlardır. Bu çalışmada ise girişimci; “insanın düşünsel emeğini ekonomik değere dönüştürebilen kişi” bağlamında kullanılmaktadır.

Ekonomi bilimini temel alarak gelişen “Girişimcilik Okulu” adını 1755’te “girişimcilik” terimini ilk kez kullanan Richard Cantillon (1680?-1734) ile almış olsa da (Hamilton ve diğerleri, 1994) bu okulun günümüzdeki girişimci anlamıyla şekillenmesi Schumpeter ile olmuştur (Sarvan ve diğerleri, 2003; Matlay, 2005). Cantillon girişimcinin emek istihdamına vermesi gereken önemi, mali sermaye sağlama işlevini vurgulamış ve de girişimcinin risk alma ve belirsizlikle mücadele etme fonksiyonuna değinmiştir (Alada, 2001; Entrialgo ve diğerleri, 2001). Schumpeter, girişimcilik ile vizyon arasındaki bağlantıyı savunmuş ve olaya psikolojik içerik açısından yaklaşarak, kişilik fonksiyonunun önemine değinmiştir (Lounsbury, 1998).

Girişimcilik Okulu liderin kontrolü üzerinde odaklanmıştır. Cantillon’un girişimci yani *entrepreneur* sözcüğünü seçmesi tesadüf değildir. Fransızca’da *entreprendre*, “üstlenmek”, “yüklenmek” anlamına gelen bir sözcükten türetilmesi girişimcinin (Matlay, 2005) rolünü açıkça belirtir şekildedir. Cantillon, bu çalışmadaki Girişimcilik Okulu bölümünde de belirtildiği gibi girişimcinin risk alma ve belirsizlikle mücadele etme rolü üzerinde durarak yine liderin çevre faktörlerinden bağımsız kendi kişiliğiyle ön planda olduğunu vurgulamaktadır.

Girişimciliğin, Girişimcilik Okulu tarafından yapılan çeşitli tanımlarına değindikten sonra, yine bu okulun belirlediği girişimci özellikleri ve fonksiyonlarına göz atabiliriz. Strateji oluşumunu “vizyon” ile özdeşleştiren, stratejiyi liderin bir vizyonu olarak gören ve liderin merkezi rolü üzerinde duran bu okul (Sarvan ve diğerleri, 2003; Makipaa, 2004; Chakravarty, 2005), strateji oluşumunu liderin zihinsel süreçlerine dayandırır. Vizyon, liderin kafasında sezgi, ilham, muhakeme ve tecrübe ile birleşerek oluşur (Makipaa, 2004). O halde vizyon doğuştan gelen özelliklerin bu zihinsel süreçlerin derinliklerinde şekillenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Strateji oluşturmanın kritik faktörü liderlik, Schumpeter’in deyişiyle kişiselleştirilmiş liderlik ve onun yarattığı vizyondur. Bir diğer deyişle strateji ortaklaşa ve kültürel bir oluşum olarak görülmemelidir. Girişimciye, yani lider girişimciye verilmesi istenen mesaj “vizyon yarat” şeklindedir. Lider vizyon aracılığıyla örgütte yapılması gerekenleri belirleyerek yol gösterici rol oynar. Buradaki vizyon sözcüğü sözcük ve rakamlarla ifade edilen açık bir plandan çok bir “görüntü”(image) karşılığı olarak kullanılmaktadır (Sarvan ve diğerleri, 2003).

Schumpeter’e göre girişimcilik kuramsal çerçevede bir gerekliliktir. Girişimcinin epistemik, yani bilgi üretme ve aktarma rolü söz konusudur. Planları, stratejileri oluşturmak, bu hedeflere ulaşmada kişileri etkilemek girişimcinin görevidir (Langlois, 1978). Girişimci tüm bunları yaparken risk alma rolünü ön planda tutmalıdır (Kalu, 2003).

Daha sonra girişimcilik Alfred Marshall ile yeni bir boyut kazanmıştır. Girişimcinin ekonomide önemli bir rolü olduğunun farkında olmasına rağmen girişimcinin fonksiyonunu tam ve açık bir biçimde belirtmeyen Marshall, daha da kompleks bir hal almış olan teknik faktörleri de bünyesinde barındıran modern örgütlerin girişimcilerden bir takım yeni yetenekler beklentisi içinde olduğunu vurgulamıştır (Kertenezky, 2000; Özkul, 2007: 350) ve girişimcileri koordinatörlük ve yenilikçilik

rolleriyle tanımlamıştır. Marshall yaklaşımı bakımından yeni organizasyon tanımı olarak “modernleşmeyle birlikte yeni yetenekler gerektiren birim” demek doğru olacaktır. İşte bu yetenekler de ancak girişimcilerle sağlanabilir diye belirtmiştir.

Thompson (1999) yeni girişimci tanımından girişimcinin 10 kilit rolünü şu şekilde sıralamıştır: fark yaratma, fırsatları kollama, değer yaratma, kaynaklara ulaşma, şebeke kurma, *know-how* sahibi olma, sermaye yaratma, risk alma, başarıya odaklanma, yenilikçi ve yaratıcı olma. Tüm bu özellikler Girişimcilik Okulu açısından değerlendirildiğinde liderin çevre tarafından şekillenmesinden çok, kendine güven, risk almayı sevme (Chakravarty ve diğerleri, 2008) gibi kişilik özellikleriyle çevreyi şekillendirici rolünü ön plana çıkardığı söylenebilir.

Girişimcilik özellikleri Stumpf ve diğerleri (2001) tarafından vizyoner liderlik, sistematik analiz, takım liderliği ve yöneltme olarak gösterilmektedir. Liderler örgütün kendi düşüncelerini şekillendirmesine ya da herhangi bir desteğe ihtiyaç duymadan olayları farklı açılardan görerek sistem, ürün ve fikirlere katma değer oluştururlar. Çevreye uyum gösterme ihtiyacı içinde değildirler (Stumpf ve diğerleri, 2001).

Miner (1997) yönetici ve girişimci kavramlarını literatürde birbirlerinden ayıracak bir çalışma yapılamadığını belirtmekte ve çok güçlü deliller bulunamasa da girişimciyi girişimci yapanın bir takım psikolojik özelliklerin varlığının son yıllarda üzerinde durulan bir konu olduğunu vurgulayarak Girişimcilik Okulu'nun da savunduğu liderlik özelliklerine değinmektedir. Hamilton ve diğerleri (1994), girişimciliği psikolojik ve sosyolojik perspektiflerle değerlendirmiş, ekonomistlerin konuya girişimcilerin kişisel özelliklerini ele almadan baktıklarını, oysa girişimcinin bu özellikleriyle ön planda olduğunu belirtmişlerdir. Girişimcinin, ortamın ekonomik koşullarından bağımsız, etkilenmeden hareket edebilmesi bunun bir göstergesidir. Psikolojik olarak başarı ihtiyacı olan kişilerin girişimcilik özelliği gösterdiği görülmektedir. Girişimcide yaratıcı bir kişilik söz konusudur. Yine bu çalışmada sosyolojik açıdan bakıldığında girişimci üzerinde çok da belirgin bir etki olmadığı belirtilmektedir.

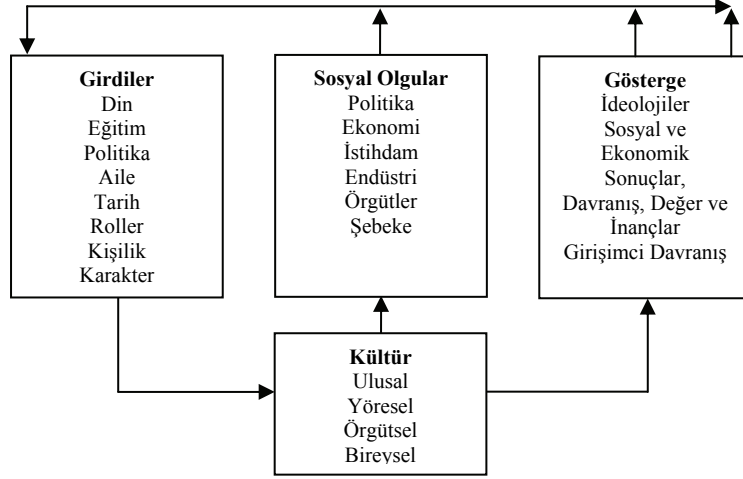
Girişimcilik Okulu vizyonun liderin bireysel davranışları ve zihinsel faaliyetleri sonucu oluşan bir unsur olarak gösterilmesi ve liderin dış çevre koşullarında ne yapması gerektiğine açıklık getirmemesi bakımından eleştirilmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 1998). Ayrıca okul bireyci bir yaklaşımla örgütün karmaşık yapısına pek fazla değinmemesi ve yalnızca bireye odaklanması dolayısıyla da eleştirilmektedir.

Girişimcilik Okulu çerçevesinde liderin ve girişimcinin yenilik yapma konularına değinilmiştir. Ancak bu çalışmada sadece kontrol ve kaos paradoksu bu okul çerçevesinde değerlendirileceğinden yenilik konusu kapsam dışı bırakılmıştır. Yine aynı şekilde girişimcilik konusunda Girişimcilik Okulu'nun örgütsel girişimciliğe bakış açıları da çalışmanın dışında bırakılmıştır.

### **3. Kontrol-Kaos Paradoksunun Girişimcilik Okulu Perspektifinde Değerlendirilmesi**

Stratejik yönetimin cevap aramaya çalıştığı kontrol-kaos paradoksu çeşitli yaklaşımlarla ele alındı. Bunlardan birisi kaosun, yani örgütsel dinamiklerin etkili olduğu yaklaşımıydı. Girişimciliğin girişimci bir kültürle oluşabileceğini ve dinamik

bir süreç olduğunu söyleyen Morrison (2006) girişimcilik oluşumunu Şekil 1’de göstermektedir.



**Şekil 1. Dinamik Girişimci Kültür** (Morrison, 2006, s.194)

Morrison örgütsel bağlamın, yani örgütün yapısı, davranışları ve kaynakları gibi örgütsel dinamiklerin girişimcilik üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir. Yani bir anlamda, girişimciliği yalnızca kişinin özelliklerine bağlı olarak gelişen bir kavram olarak görüp, çevre unsurlarından, kurumsal bağlamda örgütsel dinamiklerden bağımsızmış gibi düşünmek çok da doğru olmayacaktır. Peki Morrison’un önemini vurguladığı örgütsel dinamikler üzerinde girişimcinin etkisi yok mudur? Ya da bir diğer deyişle dinamikler üzerinde etkisi olmayan birisi lider ya da girişimci diye adlandırılabilir mi? Lideri lider yapan özellik zaten bu değişim üzerindeki etkisi değil midir?

Girişimcilik Okulu’nda lidere daha çok liderlik özellikleri bakımından yaklaşmış, onu girişimci yapanın çevre değil de liderin elinde bulundurduğu gücün olduğu belirtilmiş ve bu bağlamda strateji geliştirmede liderin fonksiyonundan söz edilmişti. Stratejilerin kendiliğinden ve kasıtlı oluştuğuna dair görüşler literatürde birçok yazar tarafından incelenmiştir (Bakoğlu, 2000). Burada asıl önemli olan nokta liderin strateji oluşumundaki rolüdür ve Girişimcilik Okulu bu konuda liderin aktif rolüne dikkat çekmektedir.

İşte liderin strateji oluşumundaki rolü konusuna stratejik yönetim alanında aranan cevaplar Girişimcilik Okulu bakış açısıyla değerlendirildiğinde liderin girişimciyle eş anlamlı tutulması, liderin kişilik özellikleri ve değer yaratma unsuru olması üzerinde durulması gibi noktalardan hareketle kontrol-kaos paradoksunda kontrolün öneminin ağır bastığı söylenebilir.

Liderlik Girişimcilik Okulu’nun odak merkezi olmuş, strateji oluşumunda örgüt dinamiklerinden bağımsız olarak etkili ve etkin olan lider modeli üzerinde durulmuş, lideri lider ve girişimci yapanın da bu bağımsız güç ve kontrolün olduğuna değinilmiştir. O halde bir anlamda kontrol-kaos paradoksunun cevabı Girişimcilik Okulu tarafından bir ölçüde verilmektedir.



Çalışmada “insanın düşünsel emeğini ekonomik değere dönüştürebilen kişi” olarak tanımlanan girişimci, tanımda da belirtilen “düşünsel” sıfatının gereği kontrolü elinde bulundurarak bireysel tutum sergileyen kişidir ve Girişimcilik Okulu da lidere bu gözle bakmaktadır.

Kontrol-kaos paradoksunda liderin vizyonuna vurgu yapan okul, kontrolü destekler niteliktedir. “Kişiselleştirilmiş liderlik ve onun yarattığı vizyon” konusuna değinen Schumpeter kişiliğinin strateji oluşumundaki önemini göstererek yine çalışmanın konusunu oluşturan “liderin elindeki kontrol” konusuna bir gönderme yapabilmektedir. Lider, kendinden bekleneni yaparken herhangi bir desteğe ihtiyaç duymamakta ve bağımsız hareket edebilmektedir.

Liderin kontrolü üzerinde odaklanan Girişimcilik Okulu lideri çevre faktörlerinden bağımsız tutmaktadır. O halde lider, örgüt dinamiklerinden etkilenen kişi değil, kendi vizyonuyla kontrol sahibi, stratejileri oluşturabilecek ve yönlendirebilecek güçte lider özelliğiyle kontrol-kaos paradoksuna adeta kendiliğinden yanıt verir durumdadır.

Cantillon’un (Hamilton ve diğerleri, 1994) girişimcinin belirsizlikle mücadele etme rolü üzerinde durması da yine çevre koşulları ne olursa olsun, girişimcinin bağımsız kişiliğiyle kontrolü elinde bulundurabileceği anlamına gelmektedir.

Lider, doğuştan gelen özelliklerle kişilik özelliklerini harmanlayarak, sezgi, ilham ve tecrübeyle şekillendirdiği vizyonuyla strateji oluşumunda yine lider durumdadır. Girişimcilik Okulu bu bağlamda vizyonu kişiyle özdeşleştirerek dış etkenlerden bağımsız tutar.

Girişimcilik Okulu neden bazı kişilerin diğerlerine göre daha başarılı olduğu konusunda girişimcilik kuramına fazla katkı sağlamamakla birlikte bu çalışmada bu başarının Girişimcilik Okulu bakış açısıyla liderin kişilik özelliklerine bağlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Boyett, 1997; Thompson, 1999).

## Sonuç

Girişimcilik Okulu’nun yaklaşımı bu çalışmada irdelenmiş ve lider mi çevreyi değiştirme üzerinde etkili yoksa çevrenin ve çevrenin belirsizliğinden kaynaklanan kaos ortamının mı lider üzerinde etkili olduğu konusundaki değerlendirmesiyle liderin kontrolü elinde bulunduran, kişilik özelliklerini ön plana çıkararak değişim ajanı rolü üstlenen bir girişimci olduğu sonucuna varılabilmiştir. Örgüt bağlamını oluşturan örgütsel dinamiklerin liderin hareketlerine etkisini göz ardı eden Cantillon’un öncülük yaptığı ve Schumpeter ile şekillenen Girişimcilik Okulu, liderin hareket özgürlüğünü vurgulamıştır. Kontrol-kaos paradoksunda bir mücadele metaforu yapmak gerekirse galip gelenin kim olduğu sorusuna Girişimcilik Okulu tarafından liderin kontrolü ve gücü olarak cevap gelmektedir şeklinde bir yorum yapılabilir.

Güç Okulu Girişimcilik Okulu’nun tam aksine çevrenin lider üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur. Liderin rolü üzerinde duran kontrol-kaos paradoksu Girişimcilik Okulu ve Güç Okulu karşılaştırması yapılarak ele alınabilir ve bu bir başka çalışmanın konusunu oluşturabilir.

## Referanslar

- ALADA, D. (2001). İktisadi düşünce tarihinde girişimcilik kavramı üzerine notlar, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23-24, 12 s.
- ASHFORTH, B.E., SAKS, A.M., RAYMOND, T.L. (1998). Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context, *Human Relations*, 51 (7).
- ATAMAN, G. (2009). *İşletme yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- BAKOĞLU, R. (2000). The road, the roadblocks and diversions on the way to today's strategy concept. *Öneri Dergisi*, 14, 101-107. ss.
- BOLMANN, L.G., DEAL, T.E. (1991). Leadership and management effectiveness: a multiframe, multi-sector analysis, *Human Resources Management*, 30 (4), 509- 534. ss.
- BOYETT, I. (1997). The public sector entrepreneur – a definition, *Behaviour & Research*, 3 (2), 77-92. ss.
- CARREE, M.A., THURIK, A.R. (2002). The impact of entrepreneurship on economic growth, chapter prepared for the *International handbook of entrepreneurship research*, edited by Z. ACS and D. AUDRETSCH. [Erişim adresi]: <<http://people.few.eur.nl/thurik/Research/Books/Thurikf.pdf>>, [Erişim tarihi: 08.05.2009].
- CHAKRAVARTY, M. (2005). The 10 schools of strategic planning, *Rediff News*, [Erişim adresi]: <[www.rediff.com](http://www.rediff.com)>, [Erişim tarihi: 11.4.09].
- CHAKRAVARTY, B., LORANGE, P. (2008), Driving renewal: the entrepreneur-manager, *Journal of Business Strategy*, 29, (2), 14-21. ss.
- COLE, A. H. (1969). Definition of entrepreneurship, In J. L. COMIVES, (Ed), *Karl A. Bostrom Seminar in the Study of Enterprise*, 10-22 ss.
- DE WIT, B., MEYER, R. (1998). *Strategy: process, content, context*, London: International Thomson Business Pres.
- DOOLEN, T.L., HACKER, M.E., VAN AKEN, E.M. (2003). The impact of organizational context on work team effectiveness: a study of production team, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50 (3), 285. s.
- EIJNATTEN, F.M., PUTNIK, G.D. (2004). Chaos, complexity, learning, and the learning organization towards a chaordic enterprise, *The Learning Organization*, 11 (6).
- ENTRIALGO, M., FERNANDEZ, E., VAZQUEZ, C.J. (2001). The effect of the organizational context on SME's entrepreneurship: Some Spanish evidence, *Small Business Economics*, 16, 223–236. ss.
- GARTNER, W.B. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *ET&P*; University of Baltimore Publication, [Erişim adresi]: <[www.business2.fiu.edu](http://www.business2.fiu.edu)>, [Erişim tarihi: 11.04.2009].
- GUMMESSON, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona, *Management Decision*, 44 (2), 167-179. ss.
- GÜNDÜZ, Ş. (2007). *Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme. 4-6. ss.
- HALPIN, D., JORDAN, G. (2009). *Interpreting environments: Interest group response to population ecology pressures*, Cambridge University Press, [Erişim adresi]: <[www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)>, [Erişim tarihi: 25.04.2009].
- HAMILTON, R.T., HARPER, D.A. (1994). The entrepreneur in theory and practice, *Journal of Economic Studies*, 21 (6), 3-18. ss.
- KALU, K.N. (2003). Entrepreneurs or conservators?: Contractarian principles of bureaucratic performance, *Administration and Society*. 35 (5): 539-563. ss.
- KERTENEZKY, J. (2000). Alfred Marshall on big business, principles of economics, *Library of Economics*. [Erişim adresi]: <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>, [Erişim tarihi: 12.04.2009].
- KIR, K.C. (1995). *Patron ve profesyonel yöneticilerin liderlik tarzları*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- LANGLOIS, R.N. (1987). Schumpeter and obsolescence of the entrepreneur, *History of the economics society annual meetings*, [Erişim adresi]: <[business2.fiu.edu](http://www.business2.fiu.edu)>, [Erişim tarihi: 11.04.2009].

- LEAVY, B. (2005). A Leader's guide to creating an innovation culture, *Strategy & Leadership*, 33 (4), 38-45. ss.
- LOUNSBURY, M. (1998). Collective entrepreneurship: the mobilization of college and university recycling coordinators. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (1), 50-69. ss.
- MAKIPAA, M. (2004). The role and types of business information in different "schools of thought", of strategic management, *Frontiers of E-business Research*, [Erişim adresi]: <www.cs.uta.fi>, [Erişim tarihi: 03.04.2009].
- MATLAY, H. (2005). Researching entrepreneurship and education. *Education Training*, 47 (8/9), 665-677. ss.
- MINER, J.B. (1997). *Psychological typology of successful entrepreneurs*. Greenwood Publishing Group, , Incorporated, 19-20. ss.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPBELL, J. (1998). *Strategy Safari, Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Pearson Education.
- MORRISON, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12 (4), 192-209. ss.
- OGBONNA, E., HARRIS, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4). 766-788. ss.
- ÖZKUL, G. (2007). Kapitalist sistemin sürükleyici aktörleri: ekonomik teoride girişimciler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 343-366. ss.
- PORTER, L. W.; MCLAUGHLIN, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather?, *The Leadership Quarterly*, 17.
- PRICE, A.D.F., NEWSON, E. (2003). Strategic management: Consideration of paradoxes, processes, and associated concepts as applied to construction, *Journal of Management in Engineering*, 19 (4), 183-92. ss.
- SARVAN, F., ARICI, E.D., ÖZEN, J., ÖZDEMİR, B., İÇİGEN, E.T. (2003). On stratejik yönetim okulu: biçimleşme Okulu'nun bütünleştirici çerçevesi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 73-12. ss.
- SMITH, A.C.T., GRAETZ, F. (2006). Complexity theory and organizing form dualities, *Management Decision*, 44 (7), 851-870. ss.
- STUMPF, F.A., TYMON, W.G. (2001). Consultant or entrepreneur? Demystifying the "war for talent", *Career Development International*, 6 (1), 48-55. ss.
- ŞİMŞEK, Z. (1998). Üç perspektif ışığında örgütsel kuramın bugünü ve geleceği üzerine bir değerlendirme, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- THOMPSON, J. L. (1999). The world of The entrepreneur - a new perspective, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11 (6), 209-224. ss.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [Erişim adresi]: <www.tdksozluk.com>, [Erişim tarihi: 10.04.2009].
- VIKİPEDI Ansiklopedisi, [Erişim adresi]: <www.wikipedia.org>, [Erişim tarihi: 10.04.2009].
- ZUBER, J.K. (1999). *Constructing an educational seawall: a study of leadership, organizational dynamics, policy, and purpose*, Doctoral dissertation, University of Washington.