

Innovativeness: Is It a Function of the Leadership Style and the Value System of the Entrepreneur?

Alev Katrinli, Gulem Atabay, Gonca Gunay, Burcu Guneri, and Ahenk Aktan

Abstract

Innovativeness as an organizational cultural phenomena affects Innovation and, in turn, performance. Hence, antecedents to innovativeness, namely the value system and leadership style of the entrepreneur, were investigated in this study. Results indicate that innovativeness is significantly related to different leadership dimensions such as demand reconciliation, integration, initiation of structure, production emphasis, role assumption, predictive accuracy, and external stakeholder orientation. Likewise, the intensity of values of power and security of the entrepreneur are significantly related with innovativeness. According to the regression results, innovativeness is a function of demand reconciliation, integration, and power.

1. Introduction

Increasing competition and globalization of market force organization to find new ways for surviving and sustaining their performance. This makes the concept of innovation as one of the important subjects for practitioners, scholars, and policy makers. In order to understand the concept of innovation, scholars attempted to identify the antecedents of innovation. One of the antecedents of innovation is labeled as innovativeness, which is defined as "the notion of openness to new ideas as an aspect of a firm's culture" (Hurley and Hull 1998). Thus, innovativeness constitutes the cultural base for innovation. Literature suggests that creative capacity and personal mastery (Garcia-Morales et al. 2006), market orientation (Jaworski and Kohli 1993), learning orientation (Slater and Narver 1995), entrepreneurial orientation (Lumpkin and Dess 1996), and leadership styles (Dackert et al. 2004) affect innovativeness. Amongst the points mentioned above, this chapter focuses on the effect of values and leadership styles of entrepreneurs on innovativeness with the belief that they are the vital factors for explaining innovativeness in organizations.

YENİLİKÇİLİK: LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİĞİN TEMEL BİR UNSURU MUDUR?

Alev Katrinli, Gulem Atabay, Gonca Gunay, Burcu Guneri, and Ahenk Aktan

Özet

Yenilikçilik bir kültür olarak; diğer organizasyonun yenileşme ve tüm faaliyetlerinde, çok büyük değişikliklere sebep olur. Bu çalışmada yenilikçiliği; girişimciliğe ait değer sistemi ve liderlik tarzı açısından inceledik. Sonuçlar, yenilikçiliğin; taleplerin karşılanması, birleşme, yapının oluşması, üretimin öne çıkması, rol üstlenme, doğru tahmin yapma ve harici unsurların yönlendirilmesi gibi liderliğin farklı boyutlarında önemli olduğunu ortaya çıkardı. Aynı şekilde; girişimciliğin korunması ve güçlerin bir araya yoğunlaştırılması konuları; yenilikçilikte önemli bağlantıya sahiptir. Regresyon sonuçlarına göre yenilikçilik; talep entegrasyon ve güç kavramlarının bir unsurudur.

1. TANITIM

Rekabetin artması ve piyasaların küreselleşmesi; organizasyonları, hayatta kalma ve idame etme konularında yeni yollar aramaya zorlar. Bu nedenle yenilik; danışmanlar, bilginler ve politika yapanlar için önemli bir kavram haline almıştır. Yenilik kavramını anlayabilmek için, bilim insanları yeniliğin tanımını yapmaya çalıştılar. Yenilikle ilgili olarak, (Hurley and Hull 1998) Yenilikçilik kavramını; "firma kültürünün içinde olarak, yeni fikirlere açık olma erdemi (durumu) olarak" tanımladılar. Böylece yenilikçilik bir kültür temeli üzerine oturtuldu. Yazılı kaynaklarda; yaratıcı kapasite, kişisel beceri (Garcia-Morales et al. 2006), pazar yapısı (Jaworski and Kohli 1993), öğrenen yapılar (Slater and Narver 1995), girişimci yapılar (Lumpkin and Dess 1996) ve liderlik tarzları (Dackert et al. 2004) yenilikçiliğe sebep olur. Yenilikçiliği bir organizasyonda hayati önemi olduğunu ifade eden ve inananlar ile beraber bu çalışmada; girişimciliğin liderlik tarzı ve diğerlerinin yenilikçilik üzerine etkilerine odaklandık.

In order to identify how value system and leadership styles influence innovativeness, this paper examines innovativeness as a dependent variable and value system, and leadership styles of entrepreneurs as independent variables. Since our aim is to examine the effect of the value system and leadership styles of entrepreneurs, not the managers, study is conducted in SMEs.

2. Theoretical Background

2.1 Innovation and Innovativeness

As competition becomes tough, markets turn global, product life cycles get shorter, the dynamics of success become more complex, and innovation gains growing importance in the field of business administration. Innovation is defined as "the renewal and enlargement of the range of products and services and the associated markets; the establishment of new methods of production, supply, and distribution; the working conditions and skills of the workforce" (European Commission 1995).

Innovation is regarded as an input for growth of nations, industries, firms (Dess and Pickens 2000; Mansfield et al. 1971; Schumpeter 1934). Analyses show that countries, which are capable in innovation creation, have relatively high income. The country whose innovative effect remains constant, with more innovative sectors and firms, higher productivity levels (European Innovation Progress Report 2006; Oslo Manual 2005; Slow 2001). Besides productivity, innovation is found to be strongly related to overall business performance (Lin and Chen 2007). Karagozoglu and Brown (1988) argue that firms, which demonstrated below-average performance, involve little innovation. The argument that innovation contributes to firm performance is supported by different studies conducted in different sectors (Zahra et al. 1999). Mone et al. (1998) explain the reason of the existence of relationship between innovation strengthening the competitive advantage, which is the key for the firms' performance. Deshpande and Parley (2003) conducted a research in large companies, and investigated the effect of innovation and market orientation on the overall firm performance. They showed that in the industrial world, innovation has more impact than the market orientation on the firm performance.

Değer sisteminin ve liderlik tarzının, yenilikçilik üzerine etkisini tanımlamak için bu çalışmada: Yenilikçiliği bağımlı değişken ve değer sistemi ile liderlik tarzını da bağımsız değişken olarak aldık. Bundan dolayı bizim amacımız, çalışmanın yapıldığı orta ve küçük işletmelerde yönetimi değil, işletmelerdeki liderlik tarzları ve değer sistemini araştırmaktır.

2. TEORİK GEÇMİŞ

2.1 Yenilik ve Yenilikçilik

Rekabet arttıkça, piyasalar küreselleştikçe, ürün yaşam döngüsü kıaldıkça başarılı olmanın unsurları daha karmaşık olmaya başladı. İşletme alanında yenilik önem kazandı. European Commission 1995'de yenilik tanımını aşağıdaki şekilde yapmıştır.

Yenilik;

- Üretim, hizmetler ve buna bağlı pazarların sayısının artması ve ilerlemenin ortaya çıkması,
- Üretim, ikmal ve dağıtımda yeni metotların uygulanmaya konulması,
- Çalışma şartları ve nitelikli işgücüdür.

Yenilik; ulusların, endüstrilerin ve firmaların büyüklüklerini belirlemek için bir girdi (ölçü) olarak ele alınır (Dess and Pickens 2000; Mansfield et al. 1971; Schumpeter 1934). Yapılan incelemeler; yenilik yapma gücü daha fazla olan ülkelerin gelirleri, daha az olanlara göre daha fazladır. Yenilikçilik gücüyle ülkeler; daha fazla sayıda yenilikçi sektöre, daha fazla sayıda firmaya ve daha fazla üretim miktarına sahip olurlar (European Innovation Progress Report 2006; Oslo Manual 2005; Slow 2001). Verimlilikle birlikte, yeniliğin bütün iş performansı ile çok güçlü bağlantısı olduğu kabul edilir (Lin and Chen 2007). Karagözoğlu ve Brown 1988'de ortalamanın altında kalan firmalarda, çok az yeniliğin yapıldığını ortaya koydular. Yeniliğin firma performansını artırdığı konusu, farklı sektörlerde yapılan farklı çalışmalarla da ortaya konmuştur (Zahra et al. 1999). Mone et al. 1998'de, firma performansının bir unsuru olarak avantajlı rekabet gücü ile yenilik arasındaki ilişkinin var olmasını nedenleriyle açıklamıştır. Deshpande ve Parley 2003'de büyük şirketlerde bir araştırma yaptılar. Firmanın performansı üzerine, pazar yönetimi ile yenilikçiliğin etkilerini incelediler. Endüstriyel dünyada firma performansını, yenilikçiliğin, pazar yönetiminden daha fazla etkilediğini gösterdiler.

Innovation is also crucial for small and medium sized enterprises (SMEs) due to the fact that they compete with limited financial and human resources. As stated by Lee et al. (2001), head-to-head competition generally results with failures for SMEs because of resource shortcomings, scale diseconomies, and questionable reputation. Vermeulen et al. (2005) support this argument through their research and showed that SMEs, which develop new products, grow faster than the others. Thus, SMEs can differentiate themselves from their rivals and show superior performance through innovation. Rivals cannot easily imitate innovation since it depends on complex social relationships.

Since innovation is accepted as one of the major determinants of growth and performance, scholars pay considerable attention to identifying the antecedents of innovation. This requires a holistic and multidisciplinary approach due to the fact that innovation is the outcome of complex social processes (Hurley and Hull 1998; Menguc and Seigyoung 2006). Many external and internal factors including venture capital (e.g. Kortum and Lerner 2000; Timmons and Bygrave 1986), interfirm cooperation (e.g. Cooke 1996; Tsai 2001), legal system (e.g. Aoki and Hu 1999; Teece 1986), R&D capabilities (e.g. Becker and Dietz 2004; Fritsch and Franke 2004), and business strategies (e.g. Olson et al. 2005) affect innovation. Additionally, innovation is influenced by human-related factors.

Understanding human-related factors and how they affect innovation has substantial importance, since all the other factors mentioned above are tools that are created and utilized by human beings. Hence, their effect on innovation depends on people. Thus, studies, which ignore human-related factors in the antecedents of innovation, reported inconsistent findings (O'Regan et al. 2004). Addressing this issue, some decades ago Minnesota Innovation Research Program called upon researchers to take into consideration the knowledge of psychology (Van de Yen 1986). Responding to this call, scholars have attempted to identify the effect of psychological factors on innovation. Values of members and entrepreneurs (Thomson and Strickland 1986; Verbees and Meulenber 2004), creativity (Amabile et al. 1996; Miron et al. 2003), leadership styles (Krause 2004; O'Regan et al. 2006; Somech 2006), and organizational culture

Sınırlı finans ve insan kaynaklarıyla rekabet yaptıkları gerçeğine uygun olarak; yenilik, orta ve küçük işletmelerde çok önemlidir. Kaynakların yetersizliği, verimsizlik ve az tanınmışlık nedenleriyle, başa baş rekabet yapmak, orta ve küçük işletmelerde başarısızlıkla sonuçlandığı Lee et al (2001) tarafından belirtilmiştir. Orta ve küçük işletmelerde, yeni ürün geliştirmenin diğerlerinden daha hızlı gerçekleştiğini 2005'deki çalışmasıyla Vermulen ortaya koydu. Orta ve küçük işletmeler, bu konuda rakiplerinden farklılaşırlar ve yenilik konusunda, üstün başarı gösterirler. Rakipleri, karmaşık sosyal yapıları nedeniyle yeniliği kolaylıkla uygulamaya koyamazlar.

Yenilik, büyümenin ve performansın ana göstergelerinden biri olması nedeniyle, bilim insanları öncelikle yenilik tanımının yapılmasına büyük önem vermişlerdir. Karmaşık sosyal aktivitelerin bir sonucu olması gerçeğinden dolayı yeniliğin tanımlanması çok yönlü yaklaşımların yapılmasına neden olur (Hurley and Hull 1998; Menguc and Seigyoung 2006).

- Atak sermaye (e.g. Kortum and Lerner 2000; Timmons and Bygrave 1986)
- Firma içi işbirliği (e.g. Cooke 1996; Tsai 2001)
- Hukuk sistemi (e.g. Aoki and Hu 1999; Teece 1986)
- ARGE kapasitesi (e.g. Becker and Dietz 2004; Fritsch and Franke 2004)
- İş stratejileri (e.g. Olson et al. 2005)

gibi dahili ve harici unsurlar yeniliği etkiler. Ek olarak, insani unsurlar da yeniliği etkiler.

İnsan bağlantılı unsurları anlaşılması ve bunların yeniliği ne denli etkilediğinin ortaya konulması nedeniyle; yukarıda belirtilen hususlarda, insani faktörler birer araç olarak kullanılmaya başlanılmıştır. Bu faktörlerin, yenilik üzerindeki etkisi, bundan dolayı çalışanlara bağlıdır. Önceki çalışmalarda, yenilik konusunda insani faktörler gözardı edildiğinden dolayı, bu çalışmalarda insani faktörler belirtilmemiştir (O'Regan et al. 2004). 15-20 yıl önce; Minnesota Innovation Research Program, araştırmacılara, çalışmalarında psikolojik hususların da ele alınması çağrısını yaptı (Van de Yen 1986). Bu çağrıyı dikkate alan bilim insanları, yenilik üzerine psikolojik faktörlerin etkisini tanımlamaya çalıştılar. Yenilik üzerinde etkili olan psikolojik unsurlardan başta gelenler aşağıdadır:

(Anderson and West 1998; Deshpande and Parley 2004; O'Regan et al. 2006) are the factors that are identified as human-related antecedents to innovation.

Those factors influence innovation through affecting people's and organizations' tendency or willingness to innovation. Zaltman et al. (1973) suggest that willingness to innovation is critical especially at the initiation stage of innovation. Van de Ven (1986) defines this as a part of organizational culture. Hurley and Hult (1998) name it as innovativeness and define it as "the notion of openness to new ideas as an aspect of a firm's culture." They also show that innovativeness has a significant and positive impact on innovation. Thus, innovativeness constitutes the cultural base for innovation. Hult et al. (2003) show that it is an important factor for company performance. Mengue and Seigyoung (2006) support this argument and they show that when market orientation is complemented with innovativeness, innovation capabilities and firm performance will significantly increase. Hence innovativeness appeared as an important factor for identifying the concept of innovation.

Although innovativeness emerges as an important factor for stimulating innovation in the literature, the antecedents of innovativeness are still not well documented and require attention from the scholars. In the literature, creative capacity and personal mastery (Garcia-Morales et al. 2006), market orientation (Jaworski and Kohli 1993), learning orientation (Slater and Narver 1995), entrepreneurial orientation (Lumpkin and Dess 1996), and leadership styles (Dackert et al. 2004) are identified as the antecedents of innovativeness.

Amongst the points mentioned above, this chapter focuses on the effect of values and leadership styles of entrepreneurs on innovativeness with the belief that they are the vital factors for explaining it in organizations.

Values of entrepreneurs are important since they are influential in the

- Çalışanların ve girişimcilerin kıymeti (Thomson and Strickland 1986; Verbees and Meulenber 2004),
- Yaratıcılık (Amabile et al. 1996; Miron et al. 2003),
- Liderlik tarzı (Krause 2004; O'Regan et al. 2006; Somech 2006),
- Şirket kültürü (Anderson and West 1998; Deshpande and Parley 2004; O'Regan et al. 2006),

Çalışanlar ve organizasyon, yenilikçiliğe karşı istekle yönlendirilirse, bu faktörler yeniliğin etkin bir şekilde ortaya çıkmasına neden olacaktır. Zaltman et al. 1973'de; yeniliğin ilk safhasında, yeniliğe karşı duyulan isteğin ölçüsünün son derece hassas olduğunu ortaya koymuştur. Van de Ven (1986), bunu organizasyonel kültürün bir tenceresi olarak tanımladı. Hurley and Hult 1998'de; bunu, firma kültürünün bir yönü olarak; yenilikçilik olarak adlandırdı ve yeni fikirlere açık olma durumu (kabiliyeti) olarak tanımladı. Yenilikçiliğin, yenilik üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu işaret ettiler. Yenilikçilik, yenilik için kültürel bir temeldir. Hult et al. 2003'de bunun, firma performansında önemli bir faktör olduğuna işaret etti. Mengue ve Seigyoung 2006'da, piyasa yönetiminin, yenilikçilikle beraber uygulanması ile yenileşmenin ve firma performansının önemli ölçüde arttığını gösterdi. Bu yüzden, yenilikçilik, yenileşme kavramının önemli bir unsuru olarak belirlendi.

Yazılı kaynaklarda, yenilikçilik; yenilenmeyi tetikleyen önemli bir faktör olarak belirtilmektedir. Yenilikçiliğin başlangıcı hakkında henüz yeterli yazılı kaynak yoktur ve bu nedenle bilim insanlarının dikkatinin çekilmesine gerek vardır. Yazılı kaynaklarda, aşağıdaki hususlar yenilikçilik konusunda başta gelen hususlar olarak belirtilmektedir:

- Yaratıcılık kapasitesi ve kişisel beceri (Garcia-Morales et al. 2006),
- Piyasa yönetimi (Jaworski and Kohli 1993),
- Öğrenen yapılar (Slater and Narver 1995),
- Girişimcilik (Lumpkin and Dess 1996) ve
- Liderlik (Dackert et al. 2004)

Yukarıda bahsedilen noktalar arasından, bu çalışmada; yenilikçiliğe inanan işletmelerde liderlik ve değerler üzerinde yenilikçiliğin etkisini araştırmaya odaklandık.

Girişimciler, organizasyon kültürünü ortaya koyma ve yönlendirme

initiation, development, and ongoing maintenance of an organization's culture (Kelly et al. 2000). Similarly, leadership styles of entrepreneurs may affect innovativeness in idea generation, evaluation, and implementation processes (Elenkov and Manev 2005; Mumford et al. 2003).

In order to identify how value system and leadership styles influence variable and value system, and leadership styles of entrepreneurs as independent variables. Since our aim is to examine the effect of the value system and leadership styles of entrepreneurs, not the managers, study is conducted in SMEs where the owner and the entrepreneur are the same people.

2.2 Value System and Innovativeness

Values represent concepts or beliefs about desirable end-states or behaviors that transcend specific situations, guide selection, or evaluation of behavior and events, and are ordered by relative importance (Schwartz 1992). Values are terminal if they describe end-states of existence, or instrumental if they refer to preferable modes of behavior or means of achieving terminal values (Rokeach 1973).

Values are evaluative statements, and they are important determinants of how people perceive and react to their social environment. Thus, values affect people's professional life as well as their social life. The review of values literature by Meglino and Ravlin (1998) suggest that values directly affect behavior in an organizational setting because they encourage individuals to act in accordance with their values. Hence, values have been in extensive research for many years.

Specifically, values of entrepreneurs, managers, and leaders attracted the attention of scholars (Kotey and Meredith 1997) due to their effects on organizational culture. Kelly et al. (2000) reported that founders' values have a significant influence on initiation, development, and ongoing maintenance of organizational culture. Supporting this proposition, Morris and Schindehutte (2005) found linkages between the entrepreneur's values and specific operational

konusunda güçlü olduklarından dolayı, onların değer yargıları önemlidir (Kelly et al. 2000). Buna paralel olarak, girişimcilerin liderlik yönü; fikir üretme, geliştirme ve uygulamaya koyma gibi yenilikçiliği etkileyebilir (Elenkov and Manev 2005; Mumford et al. 2003).

Organizasyon kültürünün; başlangıcında, geliştirilmesinde ve süregelen yönlendirilmesinde bir bağımsız değişken olarak değer sistemi ve liderlik tarzının; konu hakkında değişkenleri nasıl etkilediğini belirleyerek, onu tanımlayabiliriz. Bu yüzden, biz de değer sistemi liderlik şeklinin etkilerini araştırmayı amaçladık. Bu çalışma, patron ve girişimcinin aynı kişi olduğu orta ve küçük işletmeler incelenerek hazırlanmıştır.

2.2 Değer Sistemi ve Yenilikçilik

Değerler,

- Ulaşılmak istenen hedefler,
- Belirli bir duruma gelmek için ortaya konan davranışlar,
- Önder seçimi,
- Davranış ve olayların geliştirilmesi

gibi konsept ve inanışları belirler ve bunları birbirine göre önem derecesi ile sıralar (Schwartz 1992). Arzulanan bir hedefe gelindiğinde ya da istenen hedeflere ulaşıldığında, değerler de son bulur (Rokeach 1973).

Değerler, bir değerlendirme durumudur. Bunlarla kişilerin, sosyal çevrelerini nasıl belirlediği ve nasıl tepki verdiği hususu önemlidir. Değerler, kişilerin sosyal hayatı kadar iş hayatını da etkiler. Bu konuda yazılı kaynakları inceleyen Meglino ve Ravlin 1998'de; insanların değer yargılarına uygun olarak davrandıklarından dolayı, değerlerin mesleki davranışları da etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bundan dolayı, değerler üzerinde yıllarca büyüyen araştırmalar yapılmaktadır.

Özellikle girişimcilerin, yöneticilerin ve liderlerin sahip olduğu değerler, organizasyonel kültürü etkilediğinden dolayı bilim insanlarının dikkatini çekmiştir (Kotey and Meredith 1997). Kelly et al. (2000); organizasyonel kültürün; başlangıç, gelişim ve süregelmesinde, kurucu değerlerin önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Morris and Schindehutte (2005); bu sava uygun olarak; girişimci ve organizasyon değerleri arasında bağlar olduğunu buldu.

practices. For example, when honesty is an important value for the entrepreneur, it is one of the key trails thought during an employee selection process. Similarly, Kane-Urrabazo (2006) suggested that managers have an important function in establishing and maintaining an organization's culture.

The impact of entrepreneurs and managers on organizational culture has important implications for innovation capabilities and business performance since it is well known that organizational culture has a substantial impact on innovation capabilities of the firms, firm strategy, and performance (Deshpande and Parley 2004; O'Regan et al. 2006). Thomson and Strickland(1986) and Koteyand Meredith (1997) show that values of the owners or managers affect the business strategy and eventually the performance of the businesses. Especially in SMEs, innovativeness, which is a dimension of organizational culture, entailed a willingness of the owner to learn about and adopt innovations (Verbees and Meulenberg 2004).

Three universal requirements were thought to be at the root of values: needs of individuals as biological organisms, requisites of coordinating social interaction, requirements for the functioning of society, and the survival of groups.

As summarized by Spini (2003), 10 individual level values were derived based on these three basic goals:

- (a) Achievement: personal success through the demonstration of competence according to social standards;
- (b) Benevolence: concern for the welfare of others in everyday interaction;
- (c) Conformity: restraint of actions, inclination, and impulses likely to upset or harm others and violate social expectations and norms;
- (d) Hedonism: pleasure and sensuous gratification for oneself;
- (e) Power: attainment of social status and prestige, and control or dominance over people and resources;
- (f) Security: safety, harmony, and stability of society, relationships, and self;
- (g) Self-direction: independent thought and action;
- (h) Stimulation: excitement, novelty, and challenge in life;
- (i) Tradition: respect, commitment, and acceptance of the customs and ideas that one's culture or religion impose on the individual;
- (j) Universalism: understanding, appreciation, tolerance, and protection for the welfare of all human beings and nature.

Örneğin; girişimci için dürüstlük önemli bir değerse; bu, işçi seçiminde önemli bir kültür olmaktadır. Benzer şekilde, Kane-Urrabazo (2006) da yöneticilerin kurumsal kültürü yerleştirmede ve geliştirmede önemli bir unsur olduğunu belirtti.

Firmanın yenilikçiliği, firmanın stratejisi ve firmanın performansı üzerinde; organizasyonel kültürün etkisi çok iyi bilinmektedir. Girişimci ve yöneticilerin, yenilikçilik ve firma performansı üzerinde etki yapma yoluyla, organizasyonel kültürü önemli ölçüde etkilerler (Deshpande and Parley 2004; O'Regan et al. 2006). Thomson ve Strickland (1986) ve Koteyand Meredith 1997'de; yönetici ve patronların sahip olduğu değerlerle; firma stratejisini etkileme yoluyla firma performanslarını etkilediklerini ortaya koydular. Özellikle, orta ve küçük işletmelerde; organizasyonel kültürün bir boyutu olarak yenilikçilik; yenilik hakkında ve yeniliğin uyarlanması konusunda patronun istekli olmasını zorunlu kılar (Verbees and Meulenberg 2004).

Değerlerin kökünde 3 genel ihtiyaç vardır:

- Biyolojik organizma olarak duyulan kişisel ihtiyaçlar
- Sosyal hayatta duyulan gereksinimler
- Grupların yaşayabilmesi ve iş gerekleri için uyulan ihtiyaçlar

Spini 2003'de belirttiği gibi, bu 3 temel ihtiyaçtan, 10 kişisel seviyede değer vardır.

- 1. Başarı:** Kişisel başarının sosyal kurallara uygun olarak ortaya konulması
- 2. Yardımseverlik:** Günlük olarak başkalarının refahını yükseltme
- 3. Uyum:** Başkalarına karşı zarar verici ve bozucu, sosyal beklenti ve kurallara karşı gelici hareketler, eğilimler ve baskıları önleme
- 4. Tatmin:** Birini sevindirecek olan, zevk verici ve duyguları okşayıcı davranışlar
- 5. Güç:** İnsanlar ve kaynaklar üzerinde kontrol ve egemenlik sağlayan sosyal makam ve itibara sahip olma
- 6. Gizlilik:** Emniyet, uyum ve topluluğun istikrarı, ilişkiler ve çıkarlar
- 7. Kendini Yönlendirme:** Bağımsız düşünce ve hareketler
- 8. Teşvik:** Hayata karşı duyulan, heyecan, yenilik ve mücadele
- 9. Gelenek:** Kişisel kültür, dini inançlar ile ilgili fikir ve adetlere

Previous research supports the view that values of empreneurs have effects on their perception and behaviors, an, in turn, on organizational performance and innovativeness (Kane-Urrabazo 2006; O'Regan et al. 2006; Morris and Schindehutte 2005; Deshpande 2004; Verbees and Meulenber 2004; Kelly et al. 2000; Meglino and Ravlin 1998; Kotey and Meredith 1997; Thomson and Strickland 1986). One of the 10 individual values that may motivate organizational innovativeness is tradition. Although the research results by Kwang et al. (2005) reveal that innovators are more likely to subscribe to conservative values such as tradition and security, the study conducted by Sosik (2005) rely on a totally different point of view. In this study, he confirmed that while promoting change, leaders must appeal to employees' cherished values because followers seek continuity between the past, present, and future. Therefore, tradition as a value does not necessarily mean insistence on traditional practices for the sake of tradition. Rather, it represents recognition that time-honored values embody important aspects of collective identity and culture, and provide a meaningful link between the past, present and future. Thus;

Hypothesis 1. Entrepreneurs' tradition value intensity will be positively related to organizational innovativeness.

Similarly, although security may be seen as a conservative value opposing innovation (Kwang el al. 2005), value of security may assume a substantial role in promoting innovativeness. Today, organizations are facing a very dynamic environment where rapid changes require innovation for survival and stability. No organization can be secure without innovating. Hence, when the security is an important value for owners, they know that they have to innovate to assure security. Hence:

Hypothesis 2. Entrepreneurs' security value intensity will be positively related to organizational innovativeness.

Another value, which may be related to organizational innovativeness, is stimulation. According to Dionne et al. (2004), stimulation can create an environment, where questioning assumptions and inventing new uses for old

karşı saygılı olmak

10. Genelleştirme: Doğaya ve insanlara karşı, anlayışlı olmak, takdir etmek, toleranslı olmak ve onların durumu ve refahını bozmamak

Önceki çalışmalarda, girişimci değer yargılarının, önce kendi anlayış ve davranışlarını sonra da kurumun performansı ve yenilikçiliğini etkilediği yönünde bir bakış açısı vardı (Kane-Urrabazo 2006; O'Regan et al. 2006; Morris and Schindehutte 2005; Deshpande 2004; Verbees and Meulenber 2004; Kelly et al. 2000; Meglino and Ravlin 199H; Kotey and Meredith 1997; Thomson and Strickland 1986). 10 kişisel değerden biri olan gelenekçilik de, organizasyonel yeniliği harekete geçirecektir. Kwang et al. (2005), gelenek ve gizlilik gibi muhafazakar genişlere sahip olan yenilikçilerin de olduğunu ortaya çıkardı. 2005'de Sosik, tamamen farklı olan güvenilir bir bakış açısı ortaya koydu. Bu çalışma ile, değişimin sağlandığı süreçte; işçilerin, geçmiş, şimdi ve gelecekte süreklilik aradıklarından dolayı liderler, onları bu süreçte alışkanlıklara uygun yöntemleri kullanmaları gerektiğini ortaya koydu. Bu yüzden, bir değer olarak ele alınan alışkanlıklar, geleneksel olarak yapılan uygulamaların aynen tatbik edilmesi anlamına gelmemektedir. Gelenekler daha çok, kollektif kimlik ve kültür olarak ortaya çıkan ve zamanla onur duyulan bir unsurdur. Gelenekler geçmiş, şimdi ve gelecek arasında anlamlı bağların kurulmasına neden olur. Bunlarla aşağıdaki hipotezleri ortaya koyabiliriz:

Hipotez 1: Girişimcilerin, geleneklerine bağlılıklarının gücü ile organizasyonel yenilikçilik arasında doğru orantılı bir bağ vardır.

Gizliliğin, yeniliğe karşı olan muhafazakar bir değer olmasına rağmen, gizlilik unsuru yenilikçiliğin ortaya konmasında önemli bir rol üstlenir. Bugün, organizasyonlar sürekli olabilmeli ve hayatta kalabilmeleri için gereken hızlı değişiklikleri sağlayacak olan yeniliklerin olduğu, çok hızlı hareket eden bir çevre ile karşı karşıyadır. Yenilik olmaksızın, hiçbir organizasyon güvende değildir. Bu yüzden, güven sağlayacak olan yenilikleri yapma gereğini bilen patronlar için gizlilik, güvenlik önemli bir değerdir. Böylece 2. Hipotezi kurabiliriz.

Hipotez 2: Girişimcilerin, güvenliğe verdikleri değerın gücü ile organizasyonel yenilikçilik arasında doğru orantılı bir bağ vardır.

Organizasyonel yenilikçilikle ilgili olabilecek diğer bir unsur ise teşviktir. Dionne et al. (2004) göre; Teşvik; eski işlemlerin yerine yeni usullerin bulunduğu ve mevcut durumun sorgulandığı; yenilikle sonuçlanan ve

processes are considered a healthy form of conflict that results in innovation. Thus:

Hypothesis 3. Entrepreneurs' stimulation value intensity will be positively related to organizational innovativeness.

One of the important issues in literature is the distinction between creativity and innovation. In the review by McLean (2005). creativity was defined as the production of novel and useful ideas while innovation was defined as the successful implementation of creative ideas with an organization. Hence, no innovation is possible without creativity. The study by Rice (2006) posits that value of achievement is positively related to creative behavior while conformity is negatively related. Accordingly, creative people demonstrate a strong achievement motive, and they tend to be independent and follow their own ideas without being overly concerned about socially imposed expectations for certain kinds of behavior or how others will view them. Since it is accepted that innovation is an engine without fuel, without creativity to feed the innovation pipeline, achievement, and conformity may also be related to organizational innovativeness. Thus:

Hypothesis 4. Entrepreneurs' achievement value intensity will be positively related to organizational innovativeness.

Hypothesis 5. Entrepreneurs' conformity value intensity will be negatively related to organizational innovativeness.

As suggested in the same study by Rice (2006), the defining goals of the value type and power are social status and prestige, typical of an outward orientation, and they hinder the creation of novel and useful ideas. Therefore, hindrance of creativity may affect organizational innovativeness. Hence:

Hypothesis 6. Entrepreneurs' power value intensity will be negatively related to organizational innovativeness.

tartışmaların sağlıklı bir şekil aldığı bir çevre ortamı yaratabilir. Bu durumda 3. hipotezi oluşturabiliriz.

Hipotez 3: Girişimcilerin, teşviğe verdikleri değer in gücü ile organizasyonun yenilikçiliği arasında doğru orantılı bir bağ vardır.

Bir diğer önemli husus ise yaratıcılık ile yenilik arasındaki fark konusudur. McLean'ın 2005'de yaptığı incelemeye göre; yaratıcılık bir organizasyonda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi olarak tanımlanır. Yenilik ise bir organizasyondaki yaratıcı fikirlerin uygulanması ile tanımlanır. Bu yüzden yaratıcılık olmazsa, hiçbir yeniliğin olması mümkün değildir. 2006'da Rice tarafından yapılan bir çalışmada; yaratıcılıkla uyum arasında negatif bir ilişki olmasına rağmen başarı unsuru ile yaratıcılık ile pozitif bir ilişki olduğu belirtilir. Yaratıcı gücü olan kişiler büyük başarı gösterirler. Bağımsız davranırlar. Başkalarının kendi hakkında ne düşündüklerine aldırmazlar ve sosyal hayatta alışılmış davranışları göstermeden kendi fikirleri doğrultusunda giderler. Yenilik, yakıtı olmayan bir motor olarak kabul edilir. Yaratıcılıkla birarada olan yenilik, başarı ve uyum organizasyonel yenilikçilikle bağlantılıdır. Böylece 4. ve 5. hipotezi kurabiliriz.

Hipotez 4: Girişimciliğin başarıya verdiği değer in gücü ile organizasyonel yenilikçilik arasında doğru orantılı bir bağ vardır.

Hipotez 5: Girişimciliğin uyuma verdiği değer in gücü ile organizasyonel yenilikçilik arasında ters orantılı bir bağ vardır.

Rice'ın (2006) yaptığı aynı çalışmada belirttiği gibi; Güç ve değer, sosyal durum ve itibar olarak tanımlanır. Yeni ve kullanışlı fikirlerin ortaya çıkmasını engeller. Böylece 6. hipotezi oluşturabiliriz.

Hipotez 6: Girişimcinin güç konusuna verdiği önem ölçüsü ile organizasyonel yenilikçilik arasında ters orantı vardır.

2.3 Leadership Styles

Leadership is defined as “the process of transforming organizations from what they are to what the leader would have them become” (Dess and Lumpkin 2003). Therefore, by definition, the concept of leadership includes some type of innovation {O'Regan et al. 2006}.

Literature suggests that leadership styles and behaviors of entrepreneurs affect innovation in business organizations in many ways (Elenkov and Manev 2005; Mumford et al. 2003). Entrepreneurs, like the leaders, may produce creative ideas, stimulate innovation in evaluating creative ideas of employees, or promote innovation through creating an innovative culture. Therefore, they play active roles both in idea generation and implementation, which are essential processes of innovation creation. This argument is supported by different scholars. Yadav et al. (2007) show that the CEOs' attention is the major driver of innovation even when the intention of the CEO is not always creating innovation. West et al. (2003) examine that leadership has an impact on innovation and reveal that when the teams lack identifiable leader, their innovation capabilities significantly decrease.

As the above-mentioned studies prove, leadership styles have an important impact on innovativeness. Hence this concept attracts attention from scholars for identifying its complex nature. Therefore, different characteristics of leaders and entrepreneurs are investigated in order to identify how they affect innovation process and what common characteristics these innovative leaders have (Krause 2004; O'Regan et al. 2006; Somech 2006; Yadav et al. 2007). Yadav et al. (2007) study revealed that the future and external focus of CEOs increased innovation outcomes. Among the scholars who investigated the relationship between leadership styles and innovation, O'Regan et al. (2006) show that transformational and human resource leadership styles have greater success in achieving innovation. They explain this finding of these two leadership styles having a long-term outlook, which is important for innovation. Garcia-Morales et al. (2006) also report similar findings about the impact of transformational leadership on innovation. Krause (2004) investigates the relationship between innovation related behaviors of middle managers and leadership behaviors of their superiors in the context of influence-based leadership.

2.3 Liderlik Şekli

Liderlikle bir organizasyonda, liderin izlediği yönde yapılan değişim işlemleri olarak tanımlanır (Dess and Lumpkin 2003). Bu tanımdan hareketle; liderlik, yeniliği gerektirir (O'Regan et al. 2006).

Girişimcinin liderlik şekli ve davranışları, organizasyondaki yenilik hareketlerini uzun yıllar etkiler (Elenkov and Manev 2005; Mumford et al. 2003). Girişimciler, tıpkı liderler gibi yaratıcı fikirler üretebilirler. Çalışanların yaratıcı fikirleri değerlendirerek, yaratıcılığı teşvik edebilirler. Yenilikçi bir kültür yaratma yoluyla yeniliği ortaya çıkartabilirler. Böylece, yenilik yaratmada gerekli olan işlemler için fikir üretme ve uygulamaya geçmede etkin rol oynayabilirler. Bu husus, farklı bilim adamları tarafından ortaya konmuştur. Yadav et al. (2007); yaptığı çalışmada, yenilik yapma niyetinde olmayan CEO'ların bile, dikkatle yenilik konularına eğildiğini ortaya koydu. West et al. 2003'de yaptığı çalışmada; liderliğin yenilik üzerinde etkisi olduğuna ve liderden yoksun ekiplerde, yaratıcılık yeteneğinin önemli derecede azaldığını ortaya koydu.

Yukarıda bahsi geçen çalışmada kanıtlandığı gibi, liderlik tarzının, yenilikçilik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu kavram, bilim insanlarının dikkatini çekti ve liderliğin karmaşık doğasını tamamlamaya çalıştılar. Liderlerde görülen yenilikçi özellikleri ortaya çıkarmak ve liderlik faaliyetlerini nasıl etkilediklerini belirlemek için farklı özelliklerde olan liderler ve girişimciler üzerinde araştırmalar yapıldı (Krause 2004; O'Regan et al. 2006; Somech 2006; Yadav et al. 2007). Yadav et al. (2007) çalışmasında CEO'ların geleceğe ve dış çevreye odaklanması ile yenilik gelirlerinin arttığı belirtildi. Liderlik tarzı ile yenilikçilik arasındaki ilişkileri araştıran bilim insanlarından biri olan O'Regan et al. (2006), dönüşüm ve insan kaynakları liderlik tarzlarının, yeniliği gerçekleştirmede daha başarılı olduğunu ortaya çıkardı. Bu her iki liderlik tarzında ortaya konan özelliğin, yenilik için gereken bir dönemi içeren inceleme ile elde edildiği belirtilmektedir. Garcia-Morales et al. (2006) aynı şekilde, yenilik üzerinde, dönüşümcü liderliğin etkilerini kanıtlayan benzer bulgulara ulaştı. Krause (2004), orta düzey yöneticilerin yenilikle ilgili davranışları ile onların amirlerinin liderlik davranışı arasındaki ilişkileri araştırdı. Krause, bu çalışma sonucu etki temelli liderlik davranışlarını 5'e ayırdı:

She examines influence-based leadership behaviors with five dimensions, namely: identification, expert knowledge and information, the granting of degrees of freedom and autonomy, support for innovation and openness in the decision-making process.

She reports positive significant correlations between in novation-related behaviors in all dimensions except openness for decision-making process. Somech (2006) examines how participatory and directive leadership styles affect team innovation and performance. She also found that participative leadership fostered team innovation but decreased team in role performance.

To examine the effect of leadership styles on innovativeness, we employ Ohio State University leadership description questionnaire (LBDQ) (Stogdill 1974). Instead of examining consideration and initiating structures as leadership styles, we prefer to investigate the effect of leadership dimensions that constitute that constitute the leadership styles on innovativeness. This way: we aim to identify the relationship between each leadership dimensions and innovativeness. Stogdill (1974) defines 12 leadership dimensions, namely: representation, demand reconciliation, tolerance of uncertainty, persuasiveness, initiation of structure, tolerance of freedom, role assumption, consideration, production emphasis, predictive accuracy, integration, and superior orientation.

It may not be meaningful to involve superior orientation for explaining behaviors of entrepreneurs since they do not work under superiors. On the other hand, it can be considered that they need to build positive relationships with their external stakeholders instead of the superiors to be successful. Thus, in this study, superior orientation was transformed to external stakeholders' orientation.

- Tanımlama,
- Uzmanlık,
- Tanınan serbestlik derecesi,
- Yeniliğe verilen destek,
- Karar vermede şeffaflık

Krause, karar vermede şeffaflık hariç diğer tüm konular ile yenilikle ilgili davranışlar arasında pozitif işaretli bir ilişki olduğunu açıkladı. Somech 2006'da katılımcı ve emredici liderlik hızının performansı ve yenilik ekibini nasıl etkilediği konusunu araştırdı. Somech, katılımcı liderliğin yenilik ekibini teşvik ettiğini ancak performans yönünden de ekipte düşüşe neden olduğunu buldu.

Liderlik tarzının, yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmak için biz; Ohio State University Liderlik Tanımlama Anketini (LBDQ) (Stogdill 1974) kullandık. Liderlik tarzının başlangıç yapıları ve varsayımların araştırılması yerine biz; liderliğin yenilik üzerinde etki yapan boyutlarını araştırdık. Bu yolla, her bir liderlik özelliğinin yenilik üzerinde yaptığı etkiyi belirlemeye çalıştık. Stogdill (1974), liderliğin 12 unsuru olduğunu belirtti.

- Temsil kabiliyeti
- Taleplerin karşılanması
- Şüpheye karşı tolerans
- İkna edicilik
- Göreve başlangıç
- Bağımsızlığa tolerans
- Görev sorumluluğu
- Dikkat
- Üretim düşüncesi
- İsbetli tahmin
- Bütünleşme
- Yönlendirme

Bir amir altında çalışmadıklarından dolayı, girişimcilerin davranışlarını açıklamada, yönlendirme konusu anlamsız olabilir. Öte yandan, amirleri yerine başarılı olmak için dışarıda kalan ortaklarla pozitif ilişkiler kurmalarına ihtiyaç duyduklarını ifade etmek mümkündür. Bu çalışmada, amirlerin yönlendirmesi konusunu dışarıdaki ortakların yönlendirmesi değişikliği altında ele aldık.

We developed the following hypotheses about the relationship between leadership dimensions and innovativeness based on literature. Two leadership dimensions, representation and persuasiveness, were not formulated as hypothesis due to the fact that there was no information suggesting any association between them and innovativeness in the literature.

Demand reconciliation is defined as to what extent and how well the leader reconciles conflicting demands and reduces disorder in the system (Stogdill 1974). Thus, it can be concluded that by these types of behaviors, leaders keep conflicts among the members an optimum levels. Literature suggests that innovation could be a product of conflict but if it stays at a healthy level (Gobeli et al. 1998). Hence, the hypothesis is formulated as:

Hypothesis 7. Entrepreneurs' demand reconciliation leadership behaviors will be positively related to innovativeness.

Tolerance of uncertainty refers to what extent the leader is able to tolerate uncertainty and postponement without anxiety or getting found positively associated with innovativeness (Blanchflower and Oswald 1998), hypothesis is formulated as:

Hypothesis 8. Entrepreneurs' tolerance of uncertainty will be positively related to innovativeness.

Initiation of structure measures to what degree the leader clearly defines own role and lets followers know what is expected. Findings of previous studies showed that innovation was positively associated with transformational and participative leadership that are the opposite forms of leadership behaviors (Krause 2004; O'Regan et al. 2006). Thus, in this study, we expected a negative association between initiation of structure and innovativeness.

Hypothesis 9. Entrepreneurs' initiation of structure leadership behaviors will be negatively related to innovativeness.

Tolerance of freedom reflects to what extent the leader allows followers scope for initiative, decision, and action. When the leader shows high tolerance of freedom to the employees, they have opportunities to express their ideas and

Biz, kaynaklarda belirtilen liderlik özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkilere yönelik aşağıdaki hipotezleri geliştirdik. Liderlik unsurlarının temsil yeteneği ve ikna edicilik konusunda bir hipotez ortaya koyamadık. Çünkü bunlarla yenilikçilik arasında herhangi bir bağ olduğunu ortaya koyan bir kaynak yoktur.

İsteklerin karşılanması; neye ulaşılmanın hedeflendiği, liderin sistemdeki düzensizliği nasıl azaltacağı ve çıkan çatışmaları nasıl uzlaştıracığı olarak tanımlanmaktadır (Stogdill 1974). İsteklerin karşılanma niteliği ile liderler, çalışanlar arasındaki çıkar çatışmalarını en optimum seviyede uzlaştırmakla sonuçlandırır. Kaynaklarda, yeniliğin çatışma ürettiği ancak bunun sağlıklı bir seviyede kalmayı bağladığı belirtilir (Gobeli et al. 1998). Böylece hipotez 7'yi oluşturuldu.

Hipotez 7: Girişimcinin talebi karşılama liderlik unsuru ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kuşkuya dayanma; Liderin, belirsizlik karşısında dayanabilmesi, korkmadan erteleyebilmesi ya da yenilikçilikle bir arada olabilme konusunun olumlu yaklaşımda ortaya koyduğu seviye ile ifade edilir. (Blanchflower and Oswald 1998). 8. hipotezimizi oluşturuldu.

Hipotez 8: Girişimcinin belirsizliğe karşı dayanma unsuru ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Planlamaya başlangıç; liderin kendi rolünün ne olduğunu açıkça belirtmesi ve astlarına ne beklenildiği konusunu bildirmesinin derecesi ile ölçülür. Liderlik davranışlarına karşı olan dönüşümcü ve katılımcı liderliğin, yenilikçiliği pozitif olarak etkilediği, daha önceki çalışmalarda belirtilmiştir (Krause 2004; O'Regan et al. 2006). Biz bu çalışmada, planlamaya başlama ile yenilik arasında negatif bir ilişki bulmayı bekledik.

Hipotez 9: Girişimcinin, planlamaya başlama liderlik davranışı ile yenilikçilik arasında negatif bir ilişki vardır.

Serbestlik tanıma; liderin astlarına işe başlama, karar verme ve işi yapma konusunda ne ölçüde izin verdiği ile belirlenir. Lider astlarına karşı çok yüksek serbesti tanıdığına, çalışanlar fikirlerini ifade etmekte ve kendilerini test etmek

test them. In this respect, it is positively correlated with participatory and delegative leadership (Krause 2004). Thus, tolerance of freedom is required for innovation (Anderson and King 1993; Mumford et al. 2002).

Hypothesis 10. Entrepreneurs' tolerance of freedom leadership behaviors will be positively related to innovativeness.

Role assumption measures to what degree the leader exercises actively the leadership role rather than surrendering leadership to others. Since it is known that teams, which do not have identifiable leaders, are not successful in innovation creation (West et al. 2003), it is expected that this dimension is positively associated with innovativeness.

Hypothesis 11. Entrepreneurs' role assumption leadership behaviors will be positively related to innovativeness.

Consideration depicts to what extent the leader regards the comfort, well-being, status, and contributions of followers. Northouse (2004) stated that consideration could be used interchangeably. Since previous studies suggested that human orientation was positively associated with innovation (O'Regan et al. 2006), it is expected that there is a positive association between consideration and innovativeness.

Hypothesis 12. Entrepreneurs' consideration leadership behaviors will be positively related to innovativeness.

Production emphasis measures to what degree the leader applies pressure for productive output. Since this type of leadership behaviors pursue the quantity at lower cost, they are considered as a part of cost leadership. Miller (1986) reported that cost leadership was negatively associated with innovation due to the fact that innovation might increase the cost of products. Also, this type of leadership behaviors are directed to the use of subordinates for the purpose of work and do not take into consideration the need of skill development (Dackert et al. 2004).

Hypothesis 13. Entrepreneurs' production emphasis leadership behaviors will be negatively related to innovativeness.

Predictive accuracy measures to what extent the leader exhibits foresight and

için bir fırsat bulmuş olurlar. Bu yönden, serbestlik tanıma katılımcı ve temsilci liderlik ile pozitif ilişkiye sahiptir (Krause 2004). Yenilikçilik için serbestlik tanıma bir gerekliliktir (Anderson and King 1993; Mumford et al. 2002).

Hipotez 10: Girişimcinin serbestlik tanıma liderlik tarzı, yenilikçiliği pozitif yönden etkiler.

Sorumluluk alma; bu husus liderin, işin mesuliyetini diğer kişilere bırakarak, geri planda kalmak yerine, görevi aktif olarak yaparak öne çıkması ile ölçülür. Bundan dolayı lideri olmayan ekipler yenilik yaratmada başarılı olamazlar (West et al. 2003). Bu husus yenilikçiliği pozitif olarak etkiler.

Hipotez 11: Girişimcinin sorumluluk alma liderlik unsuru ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır.

Dikkat, çalışanların refahı, sağlığı, mevkisi ve katılımcılığına liderin ne kadar önem gösterdiği ile ifade edilir. Northouse (2004) dikkatin kendi içerisinde yer değişebileceğini ortaya koydu. Önceden yapılan çalışmalarda, insani davranışların, yenilikçilikle pozitif ilişkide olduğu ortaya koydu (O'Regan et al. 2006). Dikkat ve yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Girişimcinin, dikkat gösterme liderlik davranışı, yenilikçiliği pozitif olarak etkiler.

Üretime önem verme; liderin üretimin gerçekleşmesinde gösterdiği gayretin derecesi ile ölçülür. Bu tür liderlik tarzı, daima daha düşük maliyeti için çaba gösterdiğinden dolayı, maliyetçi liderliğin bir unsuru olarak kabul edilirler. Miller (1986), yenilik üretim maliyetlerinin artırıcı olduğundan dolayı, maliyetçi liderliğin yenilikçiliğin negatif olarak etkilediğini belirtti. Bu tür liderlik tarzı, ikinci plana atılmış işler için uygulanır. Beceri geliştirmede dikkate alınmazlar (Dackert et al. 2004).

Hipotez 13: Girişimcinin üretime önem verdiği liderlik tarzı, yenilikçiliği negatif olarak etkiler.

Doğru öngörü; liderin gelir tahmininin doğru bir şekilde yapmasına yönelik

ability to predict outcomes accurately. It is very similar to future focus of leadership and having a long-term outlook, which were found positively associated with innovation (O'Regan et al. 2006; Yadav et al. 2007). Thus, it is expected that predictive accuracy is positively correlated with innovativeness.

Hypothesis 14. Entrepreneurs' predictive accuracy leadership behaviors will be positively related to innovativeness.

Integration reflects to what degree the leader maintains a close-knit organization and resolves intermember conflicts. Integration, similar to demand reconciliation, keeps the conflict among the followers at optimum level. Besides, integration is required to share knowledge, which plays a vital role for innovation (Hansen and Morten 1999; Liebowitz 2002) among the followers. Therefore, we expect that there is a positive association between integration and innovativeness.

Hypothesis 15. Entrepreneurs' integration leadership behaviors will be positively related to innovativeness.

External stakeholder orientation measures to what extent the leader maintains cordial relations with external stakeholders such as suppliers and customers, and efforts to influence them. Hence, it can be concluded that it is very similar to the market or external orientation, which were found positively associated with innovation (Yadav et al. 2007).

Hypothesis 16. Entrepreneurs' external stakeholder orientation leadership behaviors will be positively related to innovativeness.

3. Method

3.1 Participants and Procedures

Data was collected from the small businesses' owners, who were actively managing their enterprises, in Izmir, which is the third largest city in Turkey. For data collection, a questionnaire that consisted of two parts was designed. The first part involved the measures for leadership style of the entrepreneur and the innovativeness level in the business enterprise. Hence, the first part was filled out by the employee that worked closest to the owner. The second part consisted of a measure for the value system of the owner, demographic properties of the

yeteneği ve sezgisi ile ölçülür. Geleceğe odaklanmış bir liderlik ile yenilikçiliğin birlikte alınan uzun dönemli bakış açısı, birbirlerine oldukça benzerler (O'Regan et al. 2006; Yadav et al. 2007). Böylece doğru öngörü ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilir.

Hipotez 14: Girişimciliğin, doğru öngörü liderlik unsuru, yenilikçiliği pozitif olarak etkiler.

Bütünleşme; liderin organizasyonu sıkıca birleştirmesi ve çalışanlar arasındaki çatışmaları yönetmesi ile ortaya konulur. Bütünleşme, taleplerin karşılanmasına benzer şekilde, astlar arasındaki çatışmaları en optimum seviyede tutmakla sağlanır. Bunun yanında bütünleşme, yenilik için son derece son derece önemli bir unsur olan bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasına gerek duyar (Hansen and Morten 1999; Liebowitz 2002). Bu yüzden biz, bütünleşme ve yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğuna karar verdik.

Hipotez 15: Girişimcinin bütünleştirici liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dış işbirlikçilerin yönetimi; liderlerin, tedarikçiler ve müşteriler gibi harici işbirlikçilerle ortaya koyduğu sıcak ilişkiler ve onları etkileyen gayretler ile ölçülür. Bu yüzden, piyasa ve dış çevre yönetimine benzer şekilde, dış işbirlikçilerin yönetimi ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilir.

Hipotez 16: Girişimcilerin, dış işbirlikçilerin yönetimi liderlik unsuru ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3. METOT

3.1. Katılımcılar ve Yapılan İşlemler

Datalar, Türkiye'nin 3. büyük şehri İzmir'de, kendi işini yöneten, küçük işyeri sahiplerinden toplanarak bir araya getirildi. Dataların elde edilmesi amacıyla iki bölüm halinde tasarlanmış bir anket kullanıldı. İlk bölümde, işletmedeki yenilik ile liderlik ölçümü yapılması amaçlandı. Bu yüzden, ilk bölüm patrona en yakın çalışan işçiler tarafından dolduruldu. İkinci bölümde, girişimcinin ve işyerinin değer sistemini ölçmek amaçlandı. İkinci bölüm, iş yeri sahibi tarafından dolduruldu.

entrepreneur, and properties of the business. This part was filled out by the owner.

Five hundred questionnaires were distributed in different parts of the city. Of the 500, 307 businesses responded to the questionnaire. Thus, response rate was approximately 62 percent. However, for the values scale to give reliable results, it has been suggested to the researcher to clean data when a scale anchor is repeated more than 15 times for the scale with 57 items (www.crossculturalcentre.homestead, com). Hence, after data cleaning, only 251 usable questionnaires were left. Among 251 business enterprises, 48 percent were micro businesses with less than 10 employees, and 37 percent were small businesses with more than 10 employees but less than 50 employees. The rest were medium sized businesses with more than 50 but less than 250 employees. Based on their year of establishment, 41 percent were established after year 2000, 40 percent in the 1990s, 12 percent during the 1980s, 3 percent in the 1970s, and the rest before 1970. Seventy-nine percent of the owners were male while the rest were female; 19 percent of the entrepreneurs were 30 years old or younger; 39 percent were 40 or younger, 28 percent were; 50 or younger; and 14 percent were older than 50. Regarding education, 49 percent were high school graduates, 40 percent were university graduates, 3 percent had primary education, and 8 percent had graduate degrees.

Şehrin değişik yerlerinde 500 anket yapıldı. Bunlardan, 307 anket cevaplandırıldı. Cevap verme oranı yaklaşık %62 olarak gerçekleşti. Güvenilir ölçüm değerlerini elde etmek için, araştırmacılarca kullanılabilir, temiz datalarla işlem yapılacağı bildirildi. 57 adetten oluşan bir ölçüm, 15 defadan daha çok tekrarlanarak ölçüm cetveli hazırlandı (www.crossculturalcentre.homestead.com). Bundan dolayı; data temizleme işleminden sonra 251 anket kullanıldı. 251 işletmenin;

- %48'i 10'dan daha az işçiye sahip mikro işletmeler
- %37'si 10-50 arasında işçiye sahip küçük işletme
- %15'i ise 50-250 işçiye sahip orta işletmelerden ibarettir.

Kuruluş yıllarına göre;

- %41'i 2000'den sonra kurulmuş,
- %40'ı 1990'lı yıllarda kurulmuş,
- %12'si 1980'li yıllarda kurulmuş,
- %3'ü 1970'li yıllarda kurulmuş,
- %4'ü ise 1970 öncesi yıllarda kurulmuştur.

Sahiplerin cinsiyete göre dağılımı;

- %79'nun sahibi erkek,
- %21'nin sahibi bayan

Sahiplerinin yaşa göre dağılımı;

- %19, 30 ve daha az yaşında
- %39, 40 ve daha az yaşında
- %28, 50 ve daha az yaşında
- %14, 50'den fazla

Sahiplerinin eğitim durumu;

- %49'u lise mezunu,
- %40'ı üniversite
- %3'ü ilkokul terk
- %8'i ilkokul mezunu

3.2 Measures

3.2.1 Organizational Innovativeness

Innovativeness of the business was measured through a scale adapted from Hurley and Hull (1998). This scale was chosen due to the fact that there are numerous studies that employed the same scale and tested its reliability (for example Keskin 2006; Tanrıverdi and Zehir 2006; Hull et al. 2004). The original scale contained five items, but the last item was stated as "innovation is perceived as too risky and is resisted." Since the item referred to two different cases at the same time, it was divided into two components. The fifth item became "innovation is perceived as too risky" and the sixth became "innovation is resisted." The measure used a five-point Likert scale ranging from "never" to "all the time." The Cronbach alpha for this scale was 0.63.

3.2.2 Value System

The value system of the entrepreneur was measured through Schwartz Value Survey for the individual values (Schwartz and Sagiv 1995; Schwartz 1994; Schwartz 1992). Individual level value scales of tradition (alpha = 0.66), stimulation (alpha = 0.58), achievement (alpha = 0.62), conformity (alpha = 0.71), power (alpha = 0.67), and security (alpha = 0.72) were utilized. Schwartz Value Survey is one of the more widely used tools for measuring values at the individual and cultural level, and as it had been translated to Turkish, it was employed in research by Turkish scholars (Sener and Hazer 2007; www.crossculturalcentre.homestead.com). Stimulation was excluded from the analysis since its reliability was lower than 0.60.

3.2.3 Leadership Style

The leadership style of the entrepreneur was measured through the LBDQ (Stogdill 1974). It has been extensively used in a previous research (Lok et al. 2005; Hollander 1979; Schriesheim and Stogdill 1975). With the questionnaire, the following dimensions were measured: demand reconciliation (alpha = 0.60), tolerance of uncertainty (alpha = 0.31), initiation of structure (alpha = 0.67), tolerance of freedom (alpha = 0.70), role assumption (alpha = 0.77), consideration (alpha = 0.55), production emphasis (alpha = 0.67), predictive accuracy (alpha = 0.62), integration (alpha = 0.72), and superior orientation (alpha

3.2. Ölçümler

3.2.1. Organizasyonel Yenilikçilik

Ticari yenilikçilik, Hurley ve Hull (1998) tarafından geliştirilen bir yöntemle ölçülür. Bu yöntemin güvenilirliği üzerinde ABD’de çok sayıda çalışmalar yapılarak, kanıtlanmıştır (Örneğin; Keskin 2006; Tanrıverdi and Zehir 2006; Hull et al. 2004). Orjinal ölçüm de 5 unsur vardır. Fakat son unsur olan yenilikçiliğin, algılanması çok riskli ve dirençlidir, diye ifade edilir. Aynı zamanda iki farklı durumu gösterdiğinden dolayı, 2 bölüme ayrılmıştır. 5. unsur: Yenilik algılanması son derece risklidir ve 6. unsur: Yenilik dirençlidir şekline gelmiştir. 5’li Likert ölçümünde cetvel, hiçbir zamandan tüm zamanlara kadar bir aralıkta değerlendirilir. Bu ölçüm için Cronbach Alpha’nın değeri 0,63 olmuştur.

3.2.2. Değer Sistemi

Girişimcinin değer sistemi Schwartz Value Survey for the individual values (Schwartz and Sagiv 1995; Schwartz 1994; Schwartz 1992) göre ölçülür. Kişisel olarak, geleneksel değer ölçümünde (alpha = 0.66), teşvik için (alpha = 0.58), başarı için (alpha = 0.62), uyum için (alpha = 0.71), güç için (alpha = 0.67), gizlilik için (alpha = 0.72) olarak elde edildi. Schwartz Value Survey, kişisel ve kültürel seviyede tüm değerleri ölçmede çok yaygın olarak kullanılan araçlardan biridir. Türkçe’ye çevrilmiştir. Türk bilim insanlarınınca yapılan araştırmalarda kullanılmıştır (Şener and Hazer 2007; www.crossculturalcentre.homestead.com). Teşvik konusu; güvenilirliği %60’dan daha az olduğundan dolayı yapılan araştırmada, hesaba katılmamış, dışarıda tutulmuştur.

3.2.3. Liderlik Tarzı

Girişimcinin liderlik tarzı LBDQ (Stogdill 1974) yöntemi ile ölçülür. LBDQ yöntemi önceki araştırmalarda çok yoğun olarak kullanıldı (Lok et al. 2005; Hollander 1979; Schriesheim and Stogdill 1975). Aşağıdaki konular bir anketle yapılarak ölçüldü.

- Taleplerin karşılanması (alpha = 0.60)
- Zor koşullara dayanmak (alpha = 0.31)

= 0.81).

The dimensions with lower than 0.60 reliabilities, which are tolerance of uncertainty and consideration, were excluded from the analysis. All dimensions except superior orientation were used in their original forms. Questions measuring superior orientation were reformulated for this study due to the fact that the sample of the study was constituted by entrepreneurs who do not have superiors.

4. Results

The descriptive statistics regarding variables involved in the research are summarized in Table 8.I.

According to Table 2, there was not enough evidence to support Hypotheses 1, 4, and 5. However, as stated in Hypothesis 2, entrepreneurs' security value intensity was positively related to organizational innovativeness. On the other hand, as stated in Hypothesis 6, power value intensity was negatively related to organizational innovativeness.

Hypotheses 7, 11, 14, 15, and 16 were supported since demand reconciliation, role assumption, predictive accuracy, integration, and external stakeholder orientation among leadership dimensions were positively related to organizational innovativeness at a significant level. However, contrary to Hypotheses 9 and 13, initiations of structure and production emphasis behaviors of the entrepreneur were

- Göreve başlamak (alpha = 0.67)
- Serbesti tanıma (alpha = 0.70)
- Sorumluluk alma (alpha = 0.77)
- Dikkat (alpha = 0.55)
- Üretime önem verme (alpha = 0.67)
- Doğru tahmin (alpha = 0.62)
- Bütünleştirme (alpha = 0.72)
- Patronların yönetimi (alpha = 0.81)

Güvenilirlik katsayısı 0,60'dan az olan, zor koşullara dayanma ve dikkat bu analizde dışarıda tutuldu ve incelenmedi. Hissedarların patronların yönetimi, hariç diğer konuların, ilk ölçülen değerleri aynen kullanıldı. Hissedarların yönetimi konusundaki ölçüm yeniden formüle edilerek hesaplandı. Bazı işletmelerde, hissedarların olmayışı nedeniyle, hesaplamada bu durum dikkate alındı.

4. SONUÇLAR

Bu araştırma ile elde edilen tanımlayıcı sonuçlar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Table 8.1 Descriptive statistics for research variables

Table 8.1 Descriptive statistics for research variables			Konu	Ortalama	Standart Sap
Dimensions	Mean	Standard			
Innovativeness	3.5429	0.7019	Yenilikçilik	3.5429	0.7019
Tradition	4,4640	1.3669	Gelenek	4,4640	1.3669
Achievement	5.4000	1.0169	Başarı	5.4000	1.0169
Power	5.0200	1.2714	Güç	5.0200	1.2714
Conformity	5.1853	1.2422	Uyum	5.1853	1.2422
Security	5.2153	0.9266	Güvenlik	5.2153	0.9266
Demand reconciliation	3.5017	0.7695	Taleplerin Karşılanması	3.5017	0.7695
Initiation of structure	3.7307	0.5378	Göreve Başlama	3.7307	0.5378
Tolerance of freedom	3.2996	0.6236	Serbesti Tanıma	3.2996	0.6236
Role assumption	3.5504	0.7245	Sorumluluk	3.5504	0.7245
Production emphasis	3.7258	0.5617	Üretim Düşüncesi	3.7258	0.5617
Predictive accuracy	3.7238	0.6767	Doğru Tahmin	3.7238	0.6767
Integration	3.8241	0.6940	Bütünleşme	3.8241	0.6940
External stakeholder orientation	3.9399	0.6179	Hissedarların Yönetimi	3.9399	0.6179

Table 8.2 Correlations between study variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Innovativeness	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Demand reconciliation	0.494**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Initiation of structure	0.326**	0.351**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Tolerance of freedom	0.118	-0.090	0.468**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Role assumption	0.461**	0.672**	0.157*	-0.390**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Production emphasis	0.299**	0.403**	0.696**	0.202**	0.302**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Predictive accuracy	0.269**	0.245**	0.589**	0.396**	0.092**	0.603**	1.000	-	-	-	-	-	-	-
8. Integration	0.390**	0.408**	0.622**	0.435**	0.248**	0.580**	0.576**	1.000	-	-	-	-	-	-
9. External stakeholder orientation	0.382**	0.420**	0.644**	0.294**	0.330**	0.626**	0.618**	0.703**	1.000	-	-	-	-	-
10. Tradition	-0.093	-0.136*	-0.109	0.010	-0.219	-0.070**	-0.051	-0.139*	-0.133*	1.000	-	-	-	-
11. Achievement	-0.021	0.011	-0.019	-0.013	0.057	-0.076	-0.002	0.001	-0.090	-0.308**	1.000	-	-	-
12. Power	-0.199**	-0.210**	-0.018	0.091	-0.140	0.017	0.145*	0.054	0.035	-0.162*	0.249**	1.000	-	-
13. Security	0.189**	0.275**	-0.020	-0.263**	0.389	0.066	0.018	0.050	0.060	-0.259**	0.008	-0.082	1.000	-
14. Conformity	-0.102	0.036	-0.043	-0.018	-0.037	-0.063	-0.034	0.045	-0.034	0.081	-0.107	-0.259**	-0.011	1.00

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Table 8.2 Correlations between study variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Innovativeness	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Demand reconciliation	0.494**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Initiation of structure	0.326**	0.351**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Tolerance of freedom	0.118	-0.090	0.468**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Role assumption	0.461**	0.672**	0.157*	-0.390**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Production emphasis	0.299**	0.403**	0.696**	0.202**	0.302**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Predictive accuracy	0.269**	0.245**	0.589**	0.396**	0.092**	0.603**	1.000	-	-	-	-	-	-	-
8. Integration	0.390**	0.408**	0.622**	0.435**	0.248**	0.580**	0.576**	1.000	-	-	-	-	-	-
9. External stakeholder orientation	0.382**	0.420**	0.644**	0.294**	0.330**	0.626**	0.618**	0.703**	1.000	-	-	-	-	-
10. Tradition	-0.093	-0.136*	-0.109	0.010	-0.219	-0.070**	-0.051	-0.139*	-0.133*	1.000	-	-	-	-
11. Achievement	-0.021	0.011	-0.019	-0.013	0.057	-0.076	-0.002	0.001	-0.090	-0.308**	1.000	-	-	-
12. Power	-0.199**	-0.210**	-0.018	0.091	-0.140	0.017	0.145*	0.054	0.035	-0.162*	0.249**	1.000	-	-
13. Security	0.189**	0.275**	-0.020	-0.263**	0.389	0.066	0.018	0.050	0.060	-0.259**	0.008	-0.082	1.000	-
14. Conformity	-0.102	0.036	-0.043	-0.018	-0.037	-0.063	-0.034	0.045	-0.034	0.081	-0.107	-0.259**	-0.011	1.00

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 2'deki sonuçlara göre Hipotez 1, 4 ve 5'i destekleyen yeterli delil yoktur. Hipotez 2'de belirtilen girişimcinin gizlilik unsuru değeri, organizasyonel yenilikçiliği pozitif olarak etkiler. Diğer yönden Hipotez 6'da belirtilen, güç kullanma unsuru, organizasyonel yenilikçiliği negatif olarak etkilemektedir.

Hipotez 7, 11, 14, 15 ve 16'da belirtilen liderlik özelliklerinden;

- Taleplerin karşılanması,
- Sorumluluk alma
- Doğru tahmin
- Bütünleşme
- Hissedarların yönetimi

konusundaki sonuçlar, bu konuların organizasyonel yenilikçiliği önemli ölçüde pozitif olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Hipotez 9 ve 13'e zıt olarak göreve başlama ve üretim düşüncesi unsurları ile organizasyonel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2'de liderlik unsurlarının birbirleriyle ilişkileri ortaya konmuştur.

Tablo 3

	b	SE	β
Taleplerin Karşılanması	U.374	0.062	0.429**
Bütünleşme	0.224	0.069	0.229**
Güç	-8.625E-02	0.043	-0.129*

**p<0.01

*p<0.05

Tablo 3'de taleplerin karşılanması, bütünleşme ve güç kullanımı konularına ait regresyon analiz sonuçları belirtilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, b katsayısı; güç kullanımının -1 negatif, taleplerin karşılanması ve bütünleşmenin katsayısı ise pozitiftir.

Table 3 Regression analysis n

	b	SE	β
Demand reconciliation	0.374	0.062	0.429**
Integration	0.224	0.069	0.229**
Power	-625E-02	0.043	-0.129*

**p<0.01

*p<0.05

positively related to organizational innovativeness. There was not enough evidence to support Hypothesis 10.

Based on their correlations with innovativeness, shown in Table 2 only power and security were included from the value survey and demand reconciliation, initiation of structure, role assumption, production emphasis, predictive accuracy, integration, and superior orientation were included from the leader behavior descriptions in the regression analysis.

According to the stepwise regression analysis, only the value of power and leadership descriptions of demand reconciliation and integration predicted innovativeness significantly, and the model explained a significant portion of variance in innovativeness as shown in Table 3 ($R^2=0.35$. $F(3, 165)=30.526$, $p<0.01$). The coefficient for power is negative while the coefficients for demand reconciliation and integration are positive.

5. Discussion

The relationship between organizational innovativeness, entrepreneurs' values, and leadership style was investigated in this study. Results reveal that power and security values of the entrepreneur were related to organizational innovativeness in the way postulated in the hypothesis. Also, findings show that most of the leadership dimensions, namely demand reconciliation, role assumption, predictive accuracy, integration, and external stakeholder orientation were related to organizational innovativeness, and all of these results were in line with the postulated hypothesis. However, in the case of initiation of structure and production emphasis, the results contradicted the expectation of a negative relation between variables.

Regarding production emphasis, although productivity is the main focus as stated in the postulation of the related hypothesis, productivity and low cost may not always be in contradiction with innovation as suggested by the findings. On the contrary, innovation may help the enterprise to decrease its costs and increase its productivity at the same time. Thus, production emphasis may require the organization culture to be more innovative in order to achieve goals of the production function through innovation. Especially for SMEs, to compete with large scale enterprises, low cost, and productivity through innovation is a requirement.

With respect to initiation of structure, as stated in the formation of the related hypothesis, when leader structures the expectations from employees, innovativeness may be inhibited. Though sometimes in some cultures people need to be clear about those expectations in order to be productive and innovative. Accordingly, Elenkov and Manev (2005) suggest that the sociocultural context directly influences leadership and moderates its relationship with organizational innovation in the Turkish context.

Although the findings have interesting implications, there are several limitations to our research. First, the sample of the study consists of SMEs in a certain region in Turkey, which restricts the generalizability of the results. Moreover, the findings may represent the Turkish culture and may require further research in other cultures. As the desirable leadership behaviors change across cultures (Littrell 2002), the variables of leadership behavior and values related with innovativeness may change from culture to culture.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada, girişimcinin değerleri ve liderlik tarzı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiler araştırıldı. Araştırma sonuçları, güç kullanımı ve gizlilik unsurları ile yenilikçilik arasındaki ilişkilerin, hipotezde belirttiğimiz şekilde olduğunu ortaya koydu. Aynı şekilde araştırma sonuçları; taleplerin karşılanması, sorumluluk alma, doğru tahmin yapma, bütünleşme ve hissedarların yönetimi unsurları organizasyonel yenilikçilikle ilişkileri, hipotezlerimizi doğrulamaktadır. Göreve başlama ve üretim düşüncesi konularında ortaya çıkan bulgular, ilişkinin negatif yönde olduğunu göstermektedir.

Üretim düşüncesine ya da üretime, hipotezde öne sürülen şekline odaklanarak bir çalışma yapılmıştır. Üretim ve düşük maliyet, bu çalışmadaki bulgu gibi; her zaman yeniliğe zıt yönde bir ilişki ile ortaya çıkmaz. Aksine, yenilik aynı zamanda maliyetlerin düşmesine ve üretimin artmasına neden olabilir. Bu yüzden üretim düşüncesi; yenilik yapma yoluyla, üretim hedeflerine ulaşmak için işletme kültüründe daha fazla yenilikçiliğin olmasına ihtiyaç duyar. Özellikle orta ve küçük işletmelerin, büyük ölçekli işletmelerle rekabet yapabilmeleri için yenilik yaparak düşük maliyetle üretim yapmaları bir zorunluluktur.

Hipotezde ifade edilen şekline uygun olarak göreve başlama unsuru, liderin çalışanlardan beklentilerinin planlanmasıdır. Bu aşamada yenilikçilik gözardı edilebilir. Bazı kültürlerde insanlar; üretim ve yenilikçilik için kendilerinden beklenenlerin ne olduğunu açıkça bilmek zorundadırlar. Elenkov ve Manev (2005)'in, sosyo kültürel durumun liderliği direkt olarak etkilediği ve organizasyonel yenilikçiliği azalttığı savına uygun olarak Türkiye'de de durum paralellik arz etmektedir.

Bizim araştırmamızda bazı sınırlamalar olmasına rağmen, elde ettiğimiz bulgulardan ilginç yorumlara ulaşılmaktadır. Öncelikle, yaptığımız çalışma Türkiye'de sadece bir bölgedeki, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşan bir örnekleme çalışmasıdır. Bundan dolayı, elde edilen sonuçlar genellenemez. Bulgular sadece Türk kültürünü temsil ediyor olabilir. Bu yüzden diğer kültürlerde de araştırma yapılmalıdır. Littrell 2002 çalışmasına göre; öne çıkan liderlik özellikleri kültürden kültüre değiştiğinden dolayı, liderlik özellikleri ve yenilikçilikle ilişkileri gösteren sayısal değerler de

6. Implications

As the results of the study imply, entrepreneurs have to pay attention to the leadership style they adopt and increase their awareness about the intensity of their values. Attaching great intensity to the power value may inhibit innovativeness and produce severe results. If entrepreneurs are trying to increase the innovativeness in their organizations, they should be careful that power does not become an intensely shared value among employees. When power becomes a dominant value in the organizational culture, employees may start being motivated by extrinsic factors such as status and prestige, and this may hinder their innovativeness. Regarding security, although it seems that this value is positively related to innovativeness, entrepreneurs should be very careful in communicating to their employees that security can be achieved through innovation.

The results provide a direction to entrepreneurs in terms of leadership behaviors, too. First, demand reconciliation seems to tie one of the most important dimensions for organizational innovativeness. The entrepreneur as the leader of the enterprise should provide guidance in reconciling conflicting demands and reduce disorder. Moreover, with respect to integration, the entrepreneur will try to maintain a close-knit organization. In both dimensions, it is implied that keeping conflict at an optimum level may help organizational innovativeness.

References

kültürlere göre değişebilir.

6. YORUMLAR

Bu çalışmadan çıkarılacak sonuç; girişimciler liderlik unsurlarına dikkat etmek zorundadırlar. Girişimciler sahip oldukları bu değerlerin gücü ölçüsünde ortaya koydukları farkındalıklarını artırmalı ve gereken değişimleri uygulamalıdır. Güç kullanma unsuru yoğun bir şekilde uygulandığında, bu durum yenilikçiliği baskı altında tutarak, üretim konusunda kötü sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. Eğer girişimci, organizasyonda yenilikçiliği artırmaya çalışırsa bu durumda, çalışanlar tarafından güç kullanmanın ortak bir değer olmadığına dikkat etmelidirler. Organizasyonlarda güç önemli bir etken olursa, çalışanlar makam ve itibar gibi hususlar ile motive olacaktırlar. Bu durum ise onların yenilikçiliklerini engelleyecektir. Gizlilik konusunda ise bu husus, yenilikçiliği pozitif olarak etkiler. Girişimciler, yenilik yapma yoluyla emniyet ve gizliliğinde başarılacağını, çalışanlarına aktarmalıdır.

Sonuçlar, aynı zamanda, liderlik davranışları konusunda, girişimcilere bir yol da göstermektedir. Birincisi; organizasyonel yenilikçilik için en önemli husus, taleplerin karşılanmasıdır. İşletmenin lideri olarak girişimci; çatışmaları ve düzensizlikleri azaltmak için bir kılavuza sahip olmalıdır. Daha sonra, birlik ve beraberliği sağlamak için girişimci, organizasyonu ince eleyip, sık dokumalıdır. Çatışmaları en optimum seviyede tutmak, organizasyonel yenilikçiliğin artmasına neden olacaktır.

Kaynaklar