

SOSYAL GİRİŞİMCİLİKTE İNOVASYON: FARKLILIKLARI YÖNETMENİN ROLÜ

Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU, Doç. Dr.
yasar.saatci@deu.edu.tr, Dokuz Eylül Üniversitesi

Emir ÖZEREN, Arş. Grv.
emir.ozeren@deu.edu.tr, Dokuz Eylül Üniversitesi

Özet: Sosyal girişimci, sosyal problemlerin çözümünde farklı kaynakları bir araya getirerek fırsatları yenilikçi bir biçimde değerlendiren ve bu sayede sosyal değişim yaratan bireylerdir. Son dönemde akademik tartışmaların ilgi odağı haline gelmeye başlayan sosyal girişimciliğin farklılıkların yönetimi, eşitlik, sosyal içermeye, ağ çeşitliliği perspektiflerinden yazında nadiren inceleme konusu yapıldığı görülmüştür. Çalışmamızda bu boşluğu doldurmak üzere Türkiye’de başarılı uygulamaları öne çıkan sosyal girişimci bir örgüt olan Çöp(m)adam, nitel araştırma tasarımı kapsamında örnek olay yöntemi izlenerek derinlemesine incelenmiş ve buradan elde edilen veriler ışığında sosyal girişimcilerin iç ve dış çevresinde karşılaştığı çeşitli zorluk, tehdit ve birbiriyle rekabet eden, çelişen talep ve istekler karşısında tüm bu çeşitliliği nasıl yöneterek yenilik yapma yönünde bir fırsata dönüştürebildiği tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal girişimcilik, inovasyon, farklılık, ağ, güçlendirme

INNOVATION IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: THE ROLE OF MANAGING DIFFERENCES

Abstract: Social entrepreneurs are those who bring forward different resources and exploit the opportunities innovatively in solving social problems and thus, create social change. In recent years, social entrepreneurship that has become a focus of interest in scholarly debates has rarely been discussed from the perspective of diversity management, equality, social exclusion and network diversity. In order to fill this void, Çöp (m)adam as one of the most successful examples of social enterprises in Turkey was examined in-depth qualitatively as a case study method and under the light of findings it was discussed how social entrepreneurs can manage such diverse difficulties, challenges, competing and contradicting interests arising from their internal and external environment to transform them into an opportunity.

Keywords: Social entrepreneurship, innovation, diversity, network, empowerment

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE ÖNEMİ

Sosyal girişimcilik kavramı, son dönem akademik yazında (Nicholls ve Huybrechts, 2013; Datta ve Gailey, 2012; Marshall, 2011) giderek öne çıkmaya ve tartışılmaya başlanan bir konu olarak dikkati çekmektedir. Bu durumun somut bir göstergesi olarak “International Journal of Technology” dergisinin sosyal inovasyon, “Journal of World Business” dergisinin ise sosyal girişimcilik konulu özel sayılar yapmaları, hatta “International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation” adıyla bu alana özgü bir akademik derginin yayın hayatına başlaması gösterilebilir.

Sosyal girişimcilik, üzerinde tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı (Shaw ve Carter, 2007), tanımı ve kapsamı ile ilgili çeşitli görüş ve tartışmaların olduğu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal girişimcilik yazınının filizlenmeye başladığı erken dönemde sosyal girişimcilik kavramı yalnızca kar amacı olmayan örgütlerin sosyal bir değer ve dönüşüm yaratmak suretiyle yürüttüğü faaliyetler ile ilişkilendirilmiştir (Thompson, 2002; Mort vd., 2003; Spear, 2006). Oysa, kar amacı gütmeyen örgütler yanında, kar amacı güden örgütlerin de kurumsallaşma kuramı çerçevesinde meşruiyet oluşturma çabalarının bir izdüşümü olarak ya dış çevrenin artan baskı ve zorlaması (zorlayıcı) karşısında ya normatif sebeplerle ya da aynı alanda faaliyet gösteren diğer rakiplerine özenerek (mimetik) sosyal sorumluluk faaliyetlerine giriştikleri ve bu nedenle kar amacı güden örgütlerin de bu kapsamda ele alınabileceği görüşü savunulmaktadır (Tan vd., 2005; Marshall, 2011). Sosyal girişimcilik kar amacı olsun olmasın, sosyal değer yaratan, sosyal sorunlara çözüm arayan ve böylelikle sosyal dönüşümü hızlandıran her örgüt, kesim ve hatta bireyin gerçekleştirebileceği faaliyetler olarak ele alan bir görüş de yazında ağırlık kazanmaktadır (Light, 2005; Mair ve Marti, 2006; Zahra vd., 2008).

Sosyal girişimcilik, sosyal ihtiyaçların giderilmesi için farklı kaynakları bir araya getirmekle beraber, fırsatları yenilikçi bir biçimde değerlendirerek sosyal değişim yaratmaktır (Mair ve Marti, 2006). Sosyal girişimci; ezber bozan fikirler aracılığıyla belirgin sosyal sorunlara, sürdürülebilir, geniş çaplı çözümler üreten birey, grup, ağ, birlik ya da örgüttür (Noruzi vd., 2010). Sosyal girişimcilik ile ilgili geliştirilen tanımlar incelediğinde kavramın odak noktasının inovasyon olduğu görülebilir. Inovasyonun sosyal girişimcileri besleyen en önemli kaynaklardan biri olduğu, hatta yenilikçi olmadan da başarılı bir girişimci olunabileceği fakat sosyal bir girişimci olunamayacağına dikkat çekilmektedir (Leadbeater, 1997:8). Shaw ve Carter (2007) sosyal girişimci firmaların kurucuları, yöneticileri ve gönüllülerinin kurdukları kişisel ağların ilişki geliştirmede çok önemli olduğunu belirtmiştir. Büyüklüğü itibarıyla çoğunlukla küçük işletmeler olarak faaliyet gösteren sosyal girişimler için kişisel ağların önemi büyük işletmelere kıyaslandığında daha da belirgin bir önem taşıyabilmektedir (Bridgstock vd., 2010:3). Sosyal girişimcilerin gömülü oldukları ağ yapıları yerel faydalanarak güvenilirlik ve destek sağladıkları görülmektedir. Sosyal ihtiyaçların daha iyi tanımlanmasına yardımcı olma bakımından önemli bir işlev taşımaktadır.

Bridgstock vd., (2010) batı literatüründe kar odaklı işletmeler açısından farklılık inovasyon ilişkisinin ele alındığı

çalışmalarda (Østergaard vd., 2011; Benschop, 2001; Bassett-Jones, 2005) takım içi farklılıkların inovasyon potansiyeli ve çıktılarını olumlu yönde etkilediği vurgusunu yapmış; ancak bu araştırmalarının çoğunda inovasyon farklılık kavramlarının dar anlamda tanımlandığı ve örgütlerin içinde bulunduğu kendine özgü bağlam ve koşulların yeterince üzerinde durulmadan etik yaklaşımın öne çıkarıldığını ifade etmiştir. Ayrıca, hem Türk hem Batı literatüründe (Bridgstock vd., 2010 hariç) sosyal girişimci firmalarda inovasyon yapma yeteneğinin farklılıklar üzerinden okunması yönünde kapsamlı bir analiz veya değerlendirmeye ulaşılamamıştır. Sosyal girişimcilerin karşılaştığı en büyük problemlerden bir tanesi olarak farklı paydaşların içinde olduğu ağ yapısından kaynaklanan çeşitliliği ve buna bağlı ortaya çıkan karmaşıklığı yönetmek (Lettice ve Parekh, 2010) olduğu görülmektedir. Sosyal girişimcilerin inovatif fikirleri hayata geçirirken çeşitli paydaşların farklı öncelik ve çatışan çıkarlarını tatmin etmek zorunda kalması çalışmamızın ana çıkış noktalarından birini oluşturmaktadır. Sosyal girişimci firmaların inovasyon yapma kabiliyetlerinin farklılıklar üzerinden tartışıldığı bu çalışma, sosyal girişimcilik literatüründeki inovasyon yapma ilişkisine dair önemli bir boşluğu doldurmasının yanı sıra aynı zamanda sosyal girişimcilerin inovasyon yapma yönünde farklılıkları nasıl yönettiği sorusuna odaklanmıştır.

II. YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma tasarımı kapsamında başarılı uygulamalarıyla öne çıkan sosyal girişimci bir örgüt olan Çöp(m)adam örnek olay yöntemi izlenerek derinlemesine incelenmiş ve buradan elde edilen veriler ışığında sosyal girişimcilerin iç ve dış çevresinde karşılaştığı çeşitli zorluk, tehdit ve birbiriyle rekabet eden, çelişen talep ve istekler karşısında tüm bu çeşitliliği nasıl yöneterek inovasyon yapma yönünde bir fırsata dönüştürebildiği tartışılmıştır. Çalışmamızda Bridgstock vd., (2010)'ın önerdiği üzere inovasyon farklılık ilişkisi emik bir yaklaşımla sosyal girişimcinin kendine özgü koşulları ve içinde bulunduğu bağlamın derinlemesine incelenmesi yoluyla sorgulanmıştır. Ayrıca, çalışma için seçilen örnek olay yöntemi sosyal girişimcilik literatüründe Datta ve Gailey (2012), Weerawardena ve Mort (2006), Marshall (2011) ve Bloom ve Chatterji'nin (2009) gibi son dönem çalışmalarda öne çıkan bir yöntem olarak gözlemlenmiştir.

III. ÖRNEK OLAY: ÇÖP(M)ADAM

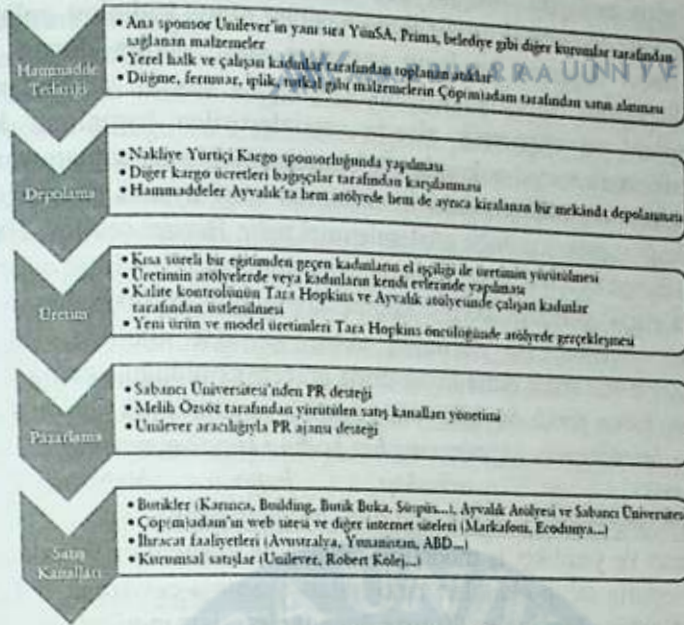
Bu başlık altında çalışmamızda örnek olay olarak seçilen Çöp(m)adam'ın temel amaçları, genel yapısı ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

Çöp(m)adam, Türkiye'nin iki önemli sorunu olan kadın istihdamı ve atıkların geri kazandırılmasına yönelik kalıcı, sürdürülebilir ve yenilikçi çözüm getirmek amacıyla 2008 yılında Balıkesir'in Ayvalık ilçesinde hayata geçen bir sosyal girişimdir. Projenin ana fikri atık ambalajlardan (bisküvi, çikolata, cips vb.) farklı ve değişik modelde çantalar üreterek bir yandan atıkların geri kazandırılmasına katkıda bulunmak, diğer yandan çantaların satışından sağlanan gelirle yerelde kadın istihdamını sağlayabilmektir. Çöp(m)adam finansal akışını başlıca iki yolla gerçekleştirmektedir. Birincisi, ürün satışları sonrası sağlanan gelir. Bu gelir çöp madamaların yani üretici kadınların emeklerinin karşılığı olan ücreti ödemekte kullanılmaktadır. İkincisi, Unilever'in ana sponsorluğu ve finansal katkısı sayesinde gerçekleşen hammadde tedariki. Çöp(m)adamın üretimi tamamen kadınlar tarafından yapılmakta, bir kadının Çöp(m)adam olabilmesi için düzenli bir gelirin olmaması ve Çöp(m)adam tarafından verilen temel eğitimden geçmesi gerekmektedir. Bu eğitim sonrası kadınlar yani çöp(m)adamlar ambalaj atıklarından değişik renk ve modelde çantalar yapabilir hale gelmektedir.

Çöp(m)adam bir sosyal girişim sayılmakla birlikte Türkiye'deki mevzuat kar amacı gütmeyen şirket kurulabilmesine imkan vermemesi nedeniyle "Çöp Madam El Ürünleri İmalat Turizm San.ve Dış Ticaret Ltd." şirketi olarak kurulmuştur. Çöp(m)adam, bu sayede daha hızlı karar alma olanağına sahip olurken diğer yanda yüksek maliyet ve vergi yükü ile karşı karşıya kalmaktadır. Türkiye'deki sosyal girişimciler açısından önemli bir kısıt olarak yasal çerçeve ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle fiili olarak birçoğunun dernek/şirket, dernek/vakıf, dernek/iktisadi işletme ve benzeri ikili yapıları benimsedikleri görülmektedir. Bu anlamda tek istisna, Çöp(m)adam'dır. Çöp(m)adam ne dernek ne vakıf ne de kooperatif olarak örgütlenmiştir. Böylesi bir durumun Çöp(m)adam'ın finansal geleceğini tehdit ettiği de gözden kaçmamaktadır. Özünde kar amacı gütmemesine rağmen Çöp(m)adam, bugün kâr amacı güden birçok şirketten daha fazla vergi vermektedir. Bu durum kâr amacı gütmeyen şirketlerin yasa tarafından tanımlanmamasından ve tanınmamasından kaynaklanmaktadır (Sanje ve Dinç, 2012: 49).

Bugün gelinen noktada Çöp(m)adam, kuruluşunun beşinci yılını geride bırakırken 500'e yakın kadına gelir kazandırmayı başarmış; farklı endüstrilere ait atığın geri dönüşümünü sağlamış; 35'in üzerindeki farklı satış noktasında 10.000'e yakın ürünün satışını sağlamış; ulusal ve uluslararası düzeyde, özellikle sosyal girişimcilik ve kadın çalışmaları alanlarında önemli başarıları imza atmış bir "sosyal kalkınma girişimi"dir. (<http://alumni.sabanciuniv.edu/en/node/889>). Bunun en önemli kanıtı olarak Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)'nin 2011 yılında Çöp (m)adam'ı Türkiye'nin en başarılı altı sosyal girişim projesinden biri olarak değerlendirmesi ve yükselen pazarlar açısından en iyi örneklerden biri olarak seçmesi gösterilebilir.

Çöp(m)adam İş Modeli



Kaynak: Sanje ve Dinç (2012: 49)

IV. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada belirlenen amaç doğrultusunda derinlemesine incelenen Çöp(m)adam'a ilişkin başlıca bulgular üç tema altında toplanmıştır. Her tema altında elde edilen bulgular gelişmekte olan sosyal girişimcilik literatürü dikkate alınarak yorumlanmış ve tartışmaya açılmıştır.

Farklılıkların yönetimi

Sosyal girişimcilik daha önce bilindik yöntemlerle çözülmemiş bir problemi inovatif bir yaklaşımla çözerek iç ve dış paydaşlar için sosyal bir değer yaratmaktır. Bugüne değin tanımı, özellikleri ve sınıflandırılması konusunda çeşitli akademik tartışmalara konu olan sosyal girişimciliğin farklılık (çeşitlilik) yönetimi, eşitlik ve sosyal içerme perspektiflerinden yeterince ele alınmadığı görülmüştür. Nitekim, farklılık yönetimi yazında ağırlıklı olarak büyük ölçekli firmalar, özel sektör kuruluşlarında istihdam ilişkileri ve işgücü kompozisyonu ile sınırlı ele alınmış, farklılık yönetimi alanı çoğunlukla dar anlamda insan kaynakları departmanının bir alt fonksiyonu olarak görülmüştür. Kobi, üçüncü sektör, gönüllü kuruluşlar, kamu ve sosyal girişimcilik alanında ise birkaç istisna çalışma (Bridgestock vd., 2010; Woodhams ve Lupton, 2006a, 2006b) dışında konunun yeterince dikkat çekmediği görülmektedir.

Farklılık yönetimi işyerinde farklılıkları yönetmenin örgütsel performansı arttıracak yönündeki ana akım yönetim düşüncesine dayanır. Farklılıkları örgütün temel hedefleri doğrultusunda yönetebilen örgütler, müşteri tabanlarını ve istihdam edebilecekleri aday havuzunu genişleterek rekabetçi avantaj elde edebileceklerdir. Yani, çalışan çıkarları örgütün amaçlarına hizmet edebildiği sürece göz önünde bulundurulabilecektir. Bu görüş örgütün nihai performansına katkı sağlamayacağı düşünülen farklılıkların (örneğin, erkek egemen değerlerin baskın olduğu iş yerlerinde çalışan kadınlar, heteronormatif yapının bir norm olarak kabul edildiği örgütlerde çalışan eşcinsel bireyler gibi) göz ardı edilebileceği hatta marginalleştirilebileceği sonucuna götürmektedir. Eleştirel yönetim düşünceleri (Zanoni ve Janssens, 2003; 2007; Zanoni, 2011) ana akım farklılık yönetimi literatüründe ele alınan ve yönetimi bakış açısının egemen olduğu bu düşünce yapısının özünde çalışan farklılıklarını önemsemek ve yüceltmek değil, sömürmek olduğunu ortaya koyarak iki temel noktaya dikkatimizi çekmektedir: Birincisi, neo-liberal söylemin bir uzantısı olarak örgütsel farklılıklar bireysel düzeye indirgenmekte, kolektif çıkar, grup çıkarı geri plana itilmekte, güç ve eşitsizlik yapıları ihmal edilmektedir. Farklılık yönetimi alanına ilişkin bütüncül bir analiz yapan Özbilgin ve Tatlı (2011) alanda bireyciliğin toplulukçuluk düşüncesinin önüne geçtiğini vurgulamaktadır. İkincisi, farklılıklara yönetimi retorikle, etik bakış açısından yaklaşan çalışmalar farklılık olgusunu salt örgütsel performans ve çıktılar açısından değerlendirmekte; sosyal eşitlik, adalet ve moral değerleri ihmal etmektedir (Noon, 2007). Böylelikle, farklılık yönetimi idealize edildiğinin aksine toplumsal eşitliği sağlamak yerine yönetimin kendi amaçlarını gerçekleştirmede dezavantajlı enstrümana ve söyleme dönüşmektedir. İşte bu nedenle, sessizleştirilen bireylerin, toplumsal yönden hayata grupların çalışma yaşamına dahil edilmesinde, sosyal eşitsizliğin giderilerek farklılıkların gerçek anlamda hayata geçebilmesinde sosyal girişimcilik çok önemli bir rol oynamaktadır. Kar amacı güden özel sektör kuruluşlarının bıraktığı bu önemli boşluğu sosyal girişimciler doldurabileceklerdir. Sosyal girişimciler açısından farklılıklar sadece yönetilmesi gerek bir zorunluluk olmanın ötesinde farklılıklar inovatif yaklaşımla sosyal değer yaratmanın bir anahtarına dönüşmektedir.

Nitekim Çöp Madam, kadın girişimciliğinin düşük, kadının çalışma hayatına katılımının sınırlı, erkek egemen değerlerin baskın olduğu bir çevrede toplumsal eşitsizlikten nasibini almış kadınları geliştirdiği inovatif iş modeliyle ekonomik yaşama dahil edebilmeyi başarmış ve bunu yaparken sınıf, eğitim düzeyi, etnik köken gibi ayrımlar gözetmeksizin tüm kadınlara kapılarını açmıştır. Böylelikle, çalışma yaşamı açısından dezavantajlı sayılabilecek kadınlara fırsat vererek, toplumsal ve ekonomik alanda sessizleştirilen kadınların kendilerine güven duygusu geliştirebilmesine, önce ekonomik sonra sosyal anlamda güçlenmelerine olanak sağlamıştır. Ülkemizde kadın alanında hak savunuculuğu yapan bazı kadın örgütlerinin dahi kimi zaman sınıf ayrımı gözetmediği ve belirli sosyo-ekonomik düzeyden kadınların dahil olabildiği yapılar kurduğu gözlemlenmektedir. Benzer şekilde, Batı literatüründe bazı gönüllü kuruluşların, sosyal girişimlerin eleman seçimi ve temininde ya da hitap ettikleri kitle açısından orta ve üst düzey sınıf mensubu, beyaz bireyleri tercih ettiği, yönetim kurulu kompozisyonunun ağırlıkla bu yönde oluşturulduğu yönünde yaygın bir eleştiri söz konusu olmuştur. Bu durumun aksini kanıtlar nitelikte, çalışmamızda Çöp Madam'ın kapsayıcılığına ve farklılıkları bünyesine dahil etme konusunda göstermiş olduğu tutuma ilişkin ipuçları yakalanmıştır: *Bizimle beraber olan her çöp madamın farklı bir hikayesi, geçmişi, yaşamışlığı vardır. Çöp Madam, kökeni, inancı, geldiği coğrafya ne olursa olsun düzenli geliri hiç olmamış her kadına kucak açmaktadır. Farklı alt yapılardan gelen bu kadınlar günün sonunda iş arkadaşı, hatta birbirinin dostu olmaktadır.* (http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=n6vbuRs6Mk)

Çöp Madam'ın geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi iş modelinin arkasında kurucuları ve takipçileri başta olmak üzere bu hareketin içerisinde yer alan bireylerin sahip oldukları farklılıkları avantaja çevirmek olduğu görülmektedir. Örneğin, Çöp (m)adam'ın kurucusu Tara Hopkins Türkiye'ye 20 sene önce yerleşmiş Amerikalı bir kadındır. Önce Ashoka sonra Sabancı Üniversitesi Toplumsal Duyarlılıklar Merkezi Tara Hopkins'in hayatını önemli ölçüde değiştirmiştir. Çöp (m)adam'ın danışmanlığını 2013 yılının mart ayından bu yana Filiz Bikmen ve Jason Lau yapmaktadır. Çöp (m)adam'ın çıkış noktası her ne kadar Ayrıcalık olsa da KAMER ile yapılan işbirliği sayesinde Diyarbakır'a da açılmıştır. Egeli kadından Kürt kadınına uzanan bu sosyal girişimin temelinde farklılıkları eşitlikçi, özgürlükçü, sınıf ve etnik köken ayrımı gözetmeksizin içine alan bir anlayışın izlerine rastlanabilir.

Ağ çeşitliliği

Sosyal girişimcilik ülkemiz ve dünyada çoğunlukla ölçek itibarıyla küçük, kaynakları sınırlı, karmaşık bir sosyal ağ içerisinde çoklu paydaşlarını tatmin etmek durumunda kalan kuruluşlar eliyle gerçekleşmektedir. Böylesi bir ortamda sosyal girişimci sosyal amaçlarını gerçekleştirmek üzere çıkarları zaman zaman birbiri ile farklılaşabilen çeşitli aktörleri bir araya getirmek ve bu aktörler arasında sosyal aracılık rolü üstlenmektedir. Sosyal girişimcinin paydaşları ile beraber sektörel ve profesyonel ağlarının da gelişmiş ve çeşitlenmiş olması gerekmektedir. Nitekim, ağ başarı hipotezine göre işletmenin bizatihi kurucuları kişisel ağları sayesinde kaynaklara piyasa fiyatının altında ulaşabilmekte veya piyasada mevcut olmayan kaynaklara yine bu yolla ulaşabilmeleri mümkün olmaktadır. Çöp Madam'ın kurucusu Tara Hopkins bir röportajında bu durumu doğrular nitelikte şunları söylemektedir: *"Ashoka benim sosyal girişimci olmamda çok önemli bir rol oynamıştır. Ashoka sayesinde kendimi sosyal girişimci olarak geliştirebilme ve fikirlerimi hayata geçirebilme fırsatı elde ettim. Her şey Ashoka ile başladı..."* (<http://sosyalgirisimci-lik.blogspot.com.tr/2013/09/5-eylul-2013-gunu-programn-konusu-cop.html>). Ashoka kendi ağına dahil sosyal girişimcilere fon hizmeti sağlayan bu alanda bilinen en önemli kuruluşlardan bir tanesi ve sosyal girişimci ağıdır.

Ağ çeşitliliği, sosyal girişimcilerin farklılıkları yönetmek konusunda deneyimledikleri güçlükler karşısında inovatif bir çözüm sunmaktadır. Diğer örgütler, tedarikçiler, yerel halk, tüketiciler vb. ile kurulan ve geliştirilen etkili bağlantılar sayesinde sosyal girişimci dışsal farklılıkları (farklı görüş ve bakış açılarını) işletmesine taşımakta ve kendi başına çözümleyemeyeceği sorunları bu sayede çözebilme imkânına kavuşmaktadır. Sosyal girişimciler profesyonel ağları kullanarak ticari işletmelerle de bağlantı kurup etkileşime geçerek onların deneyimlerinden faydalanmakta ve hatta onlarla ortaklık ve sponsorluklar geliştirerek hizmet ettikleri topluluklar açısından değer yaratmaktadır. Bu ağ ve işbirlikleri sosyal girişimcinin ticari mantığı anlamasına yardımcı olmakta (Bridgstock, 2010:11) ve kendi iş modelini geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Çöp(m)adam'ın Unilever ile yaptığı işbirliği bu durumu açıklayan güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Unilever Çöp(m)adam'ın giderlerinin önemli bir bölümünü karşılayarak Çöp(m)adam'ın varlığını sürdürmesinde hayati bir rol üstlenmektedir. Çöp(m)adam'ı sosyal sorumluluk projelerindeki bir çözüm ortağı olarak gören Unilever, projeye hem hammadde hem de maddi kaynak sağlamaktadır. Ayrıca, hammadde olarak kullanılan ambalaj atıklarının nakliyesi Unilever'in yaptığı anlaşma sayesinde Yurtiçi Kargo'nun desteğiyle yapılmakta ve nakliye masrafı yine Unilever tarafından karşılanmaktadır. Unilever'in Türkiye'nin Kurumsal İletişim Müdürü Ebru Şenel Erim, Çöp(m)adam projesini kurumsal vizyonlarını gerçekleştiren çözüm ortaklarından biri olarak gördüklerini ve bu projenin devamı için her türlü desteği vermeye devam edeceklerini vurgulamaktadır. Aslında Unilever Türkiye, Çöp(m)adam'ı bir yatırım ortağı, Çöp(m)adam sponsorluğunu uzun soluklu bir işbirliği ve sosyal sorumluluk projelerinin bir parçası olarak gördüğünü açıkça belirtmektedir. Çöp(m)adam'ın Unilever ile olan işbirliğini karşılıklı fayda esasına göre oluşturduğu görülmektedir. Unilever'in kurumsal hedeflerinden biri çevreye bıraktığı etkiyi yarı yarıya azaltmaktır. Bu yönüyle Çöp (m)adam Unilever'e küresel hedeflerini gerçekleştirmek doğrultusunda bir fırsat yaratmakta, Unilever Türkiye ise bu

fırsatı Çöp(m)adam'a sponsor olarak değerlendirmektedir. Çöp(m)adam, Unilever'in 32 bin tona yakın atık malzemeyi tekrar ekonomiye kazandırmasına ve böylece Unilever'in çevrenin korunması konusunda vermiş olduğu taahhüdü yerine getirmesine kısmen de olsa katkıda bulunmuştur.

Sosyal girişimciler üniversitelerle de benzer bağlantılar geliştirerek sosyal alanda değer yaratmaktadır. Buna örnek olarak, Tara Hopkins'in kurucusu olduğu ve koordinatörlüğünü yürüttüğü Sabancı Üniversitesi Toplumsal Duyarlılık Projeleri (TDP) merkezi ve ayrıca Sabancı Üniversitesi Mezunlar Derneği (SÜMED) gösterilebilir. Bu iki birimin de Çöp Madam projesinin hayata geçmesinde önemli bir destek işlevi gördüğü anlaşılmaktadır.

"TDP Ofisi olarak bizler kendisine mümkün olduğunca destek olmaya çalışıyoruz. Ayrıca mezunlarımızdan Melih Özsoz de çöp(m)adam'ın danışmanı olarak bizimle birlikte çalışıyor. Ayrıca çöp(m)adam en başta üniversite yönetiminden olmak üzere üniversite çalışanlarından ve öğrencilerden büyük destek aldı. Maddi ve manevi olarak Sabancı Üniversitesi çöp(m)adam projesinin ayağa kalkmasında çok destek oldu diyebiliriz."

"Çöp(m)adam projesi'ne en başından beri SÜMED Genel Sekreteri Mine Gökner ve İdari İşler Görevlisi Ayşe Turhan gerek satışlarda destek olmak açısından gerekse çöp(m)adam çantalarının tanıtımı konusunda bize destek olmuşlardır. Aynı zamanda üniversite içerisinde yapılan satışların gelirinin %10'unu SÜMED'e bağışlıyoruz. SÜMED, hem ürünle- SÜMED gibi Sabancı Üniversitesi öğrencileri için burs kaynağı oluşturmaya çalışan bir derneğe böyle küçük bir des- tekte bulunmak istiyoruz."

(<http://alumni.sabanciuniv.edu/tr/zoom/copmadam/page/0/1>)

Yukarıdaki alıntılardan anlaşılabileceği üzere Tara Hopkins'in kuruculuğunu yaptığı ve uzun bir dönem koordinatörlüğünü yürüttüğü Sabancı Üniversitesi Toplumsal Duyarlılık Projeleri Merkezi, bu alanda çalışan pek çok kurum, kuruluş ve kişi ile Çöp Madam'ı buluşturmuş, projenin fikirden gerçeğe dönüşmesine hizmet etmiştir. Bunun yanı sıra Sabancı Üniversitesi öğrencileri de mezun olduklarında toplumsal duyarlılık projeleri programı aracılığı ile haberdar oldukları Çöp(m)adam projesine desteklerini sürdürmüşlerdir. Çöp(m)adamın, en kritik işbirliklerini bu sosyal ağ sayesinde sağladığı görülmektedir.

Ağ oluşturabilmenin bir diğer önemli yönünü ise sosyal girişimcinin bilgi birikimine sahip olması ve bilgi paylaşımını öne çıkartması oluşturmaktadır. Çöp(m)adam kadın odaklı sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışmalar gerçekleştirerek bu başarılı projeyi yaygınlaştırmış ve bilgiyi paylaşarak yarattıkları değerin birçok sosyal paydaş tarafından tekrarlanması sağlamıştır. Bunun en güzel örneği ise Diyarbakır'da KAMER (Kadın Merkezi) işbirliğiyle kurulan atölyedir. Bu duruma diğer bir örnek olarak, Tara Hopkins'in, ambalaj atıklarından çanta yapım yöntemini Meksika'daki bir cezaevinde öğrenmesi verilebilir. Hopkins, Çöp Madam'ı kurmak için ihtiyaç duyduğu bilgiye know-how paylaşımı ile Meksika'dan edinmiştir. Sanje ve Dinç (2012: 42), Hopkins'in ilham alma sürecini şu sözlerle açıklamaktadır: "Hopkins, Meksika'da ambalaj atıklarından çanta yapma ile ilgili bir çalışmaya rastlar ve ilginç bulduğu bu projeyi yöneten sorumlu kadınla iletişime geçerek hemen Meksika'ya gider. Meksika'ya gidince bu çalışmanın bir cezaevinde yapıldığı bilgisini edinir ve bir hafta boyunca cezaevindeki mahkûmlarla çalışarak ambalaj atıklarından çanta üretme yöntemini öğrenir."

Çöp(m)adam paydaşı olduğu tüketicilerle sembolik bir etkileşim kurarak yarattığı değerin tüketici tarafından farkına varılmasını sağlamakta ve tüketicinin almış olduğu ürünle sosyal sorumluluğuna vurgu yapmaktadır. Çöp(m)adam'ın tüm ürünlerinin üzerinde ürünün hangi kadın tarafından üretildiği, ürünü yapan kişinin ismi ve çöp(m)adamın hikayesi anlatılmaktadır. Bu sayede Çöp(m)adam misyonunu nihai tüketiciye son derece anlamlı bir şekilde aktarırken diğer yanda ürünü satın alan tüketiciyi de yarattığı bu değere ortak etmektedir. Çöp(m)adam kurduğu sosyal girişimle pek çok aktör ve paydaşı açısından önemli bir değer yaratma fırsatı sunmaktadır. En başta projenin ana sponsoru olan Unilever hem kendi ambalaj atıklarını değerlendirmekte, hem de bu yolla kurumsal itibarını pekiştirmektedir. Düzenli olarak ambalaj atığı çıkaran ve kamuya karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirmek isteyen diğer kurum ve kuruluşlar da gerek malzeme yollayarak gerekse kurumsal düzeyde ürün satın alarak hem bu değerin yaratılmasına destek olmakta hem de kendi kurumları adına bir değer yaratmaktadır.

Güçlendirme

Sosyal girişimcilerin tespit ettikleri sorunlara yönelik uyguladığı yenilikçi stratejilerinden bir tanesi de çalışma yaşamı açısından dezavantajlı grupları, sosyal dışlanmışlık yaşayan bireyleri güçlendirmek ve kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamaktır (Güler, 2011). Bu güveni en başta sosyal girişimcinin kendisi hitap ettiği kitle için duymaktadır. Türk kadınına, çalışmaya yatkın, yaratıcı ve becerikli olarak nitelendiren Tara Hopkins, "Türk ev kadını eğitildiği takdirde mucizeler yaratabilir" diyerek bu güvene işaret etmektedir. Benzer şekilde, Parkinson ve Howorth (2008) da sosyal girişimcilerin söylemlerini inceledikleri çalışmalarında sosyal girişimcilerin kendileri hakkında bilgi verirken "bireylerin kendi yaşamlarına egemen olmalarını sağlamaya yardımcı olduklarını" belirtmiştir. Hindistan'daki kadın istihdamını temel alan SEWA'nın kurucusu Bhatt da SEWA'nın kuruluşunun arkasında yatan düşüncenin "yoksul kadınları tam anlamıyla güçlendirmek" olduğunu ifade etmiştir. Çünkü ona göre ezilen bir Hint kadını SEWA'ya katıldığında, birinin karısı ya da kızı olmaktan öte, bir işçi, aktif bir üretici olduğunun farkına varıp, özgürleştirici bir dönüşüm yaşamaktadır (Kotler ve Lee, 2009: 376). Aynı doğrultuda, Datta ve Gailey (2012) kadın girişimciliğini

Hindistan'daki kadın kooperatifi olan Lijjat üzerinden incelediği çalışmada sosyal girişimciliğin ekonomik bağımsızlık, girişimsel davranışın gelişimi ve aileye olan katkının artırılması yoluyla kadını güçlendirdiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla, sosyal girişimci hedef seçtiği grubu sosyal ve psikolojik açıdan güçlendirerek, bireyin özgüvenini geliştirme ve ben de başarabilirim duygusu yaratmaktadır. Nitekim, Çöp(m)adam projesiyle daha önce hiç çalışmamış kadınlar bir taraftan gelir sahibi olurken diğer taraftan evlerinin ya da mahallelerinin dışında sosyalleşebilecekleri bir ortam edinmişlerdir. Ayrıca, atölyelerde Hopkins'in öncülüğünde oluşan dayanışma ve özgüven duygusu kadınların bir birey olarak da farkındalıklarını artırmalarına ve kendi haklarını savunabilme ortamını yaratmalarına yardımcı olmuştur (Sanje ve Dinç, 2012: 56). Çöp(m)adam projesinin mevcut diğer sosyal sorumluluk projelerinden en büyük farkının kadın istihdamı, çevre bilinci, geri dönüşüm; ama en önemlisi kadınlara özgüven kazandırma amacıyla tasarlanmış bir proje olduğu vurgulanmaktadır.

(<http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2012/04/17/harika-bir-sosyal-kalkinma-projesi>)

V. SONUÇ

Tüm dünyada sosyal girişimlerin geleceği yeni fon kaynakları yaratmasına ve bu fon kaynaklarını etkin yönetebilmesine bağlıdır. Sosyal girişimcilerin fon bulabilmesi ise zorluklarla dolu bir yoldur. Bridgstock vd., (2010) İngiltere'deki farklı sosyal girişimcileri incelediği çalışmada fon yaratabilmenin güçlüğüne dikkat çekmiştir. Bu nedenle sosyal girişimlerin finansal sürdürülebilirliğini sağlamak için ağ çeşitliliğini öne çıkarması, fon veren kuruluşlarla ve farklı paydaşlarla çok yönlü bağlantılar kurarak bu ilişkileri iyi yönetebilmesi gerekmektedir. Ayrıca, başarılı olmuş diğer sosyal girişimcilerin fon kaynaklarına nasıl ulaştığını öğrenmek ve diğer sosyal girişimcilerle ağ yapıları kurmak da tavsiye edilen diğer bir yol olarak gözükmektedir. Ağ çeşitliliğini zenginleştiren sosyal girişimciler farklı ve çoklu fon kaynaklarına ulaşabilirliğini sağlayabilmektedir. Sözü edilen bu durum literatürde Chell (2007)'in tartıştığı sosyal girişimcilerin sosyal amaçlarını finanse etmede ticari kaynaklara yönelme ihtiyacı ve hatta zorunluluğu hissettiği argümanı ile desteklenmektedir. Böylelikle, sosyal girişimciler çokça tartışıldığı üzere sosyal amaçlar ile ticari kaynaklar arasında köprü kuran, bu iki olguyu birbiri ile uzlaştıran yapılar oluşturmaktadır. Zira, salt sosyal amaca odaklanan bir sosyal girişim hayır kuruluşu olur, salt ticari amaca yönelmesi ise varlık amacı ile çelişir. O halde, sosyal girişimin belli bir alandaki problemi inovatif yaklaşımla çözebilmesinin yolu bu iki mantığı başarılı bir şekilde uzlaştırmaktan geçer. Bunu yaparken hem iç paydaşlar (çalışanlar, gönüllüler) hem de dış paydaşlarla (yerel halk, ticari işletmeler vb.) olan farklılıkları etkin yönetebilmesi ve geliştirdiği ağ yapıları sayesinde çeşitliliğe önem vermesi gerekmektedir.

Çöp(m)adamın finansal döngüsü mevcut durumda ihtiyaçlarına cevap verebilir gözüktüğü de sosyal girişimin geleceği açısından bu finansal döngünün sürdürülebilirliği halen soru işareti olarak kalmaktadır. Çöp(m)adam'ın varlığı büyük ölçüde sponsor desteğine bağlıdır. Kadınlara ödemelerin hemen yapılması ve satışların mevsimsellik göstermesi de zaman zaman nakit akışında problem yaratmakta, kurucular akışı sağlamak için kendi kaynaklarından veya sponsor bütçelerinden destek almaktadır. Finansal bağımsızlığı sağlamak ve tek bir kaynağa olan bağımlılığı kırmak için Tara Hopkins ve ekibi alternatif yollar düşünmeye başlamışlardır. Bu yollarından biri sosyal girişimi büyüterek farklı şehirlerde yeni atölyeler açarak daha çok üretim yapmak suretiyle satış hacmini genişletmektir. Böylece hem Çöp(m)adam'ı sürdürülebilir bir iş modeline yaklaştırmak, hem de daha fazla atölye açıp, daha çok kadın istihdam ederek daha fazla sosyal ve ekonomik değer yaratmak hedeflenmektedir. Tam da bu noktada sosyal girişiminin büyüme ve kontrol arasındaki dengeyi çok iyi kurarak sosyal misyonunu ve özünü kaybetmeden büyümesi gerekmektedir. Diğer bir yolsa Keçe(m)adam gibi yeni markalar oluşturmak ve bu yeni markaları daha kâr odaklı kurgulayarak bu markalardan elde edilen kâr ile Çöp(m)adam'ı finanse etmektir (Sanje ve Dinç, 2012: 52-53).

Çöp(m)adam'ın Unilever Türkiye ile devam etmekte olan işbirliğinin en zayıf halkası uzun vadede sponsor firmanın Çöp(m)adam'ın ismiyle ayrılmaz şekilde bütünleşmesi ve Çöp(m)adam'ın başka hiçbir marka veya kurum ile sponsor veya stratejik işbirliğine gidememesi ihtimalidir. Bu kısıtı aşabilmek ve finansal açıdan tek bir kaynağa bağımlı olmaktan kurtulmak için Çöp(m)adam'ın Unilever Türkiye ile rekabette olmayan ve böyle önemli bir kurumla da yan yana geldiğinde hiçbir paydaşı zorda bırakmayacak farklı kurum veya markalarla çeşitli işbirliklerine gitmesi ve bu işbirlikleri sonucunda Çöp(m)adam'ın alt veya yan markalar geliştirmesi söz konusu olabilir.

Tüm bu finansal güçlüklerle rağmen Çöp(m)adam'ın tüm sosyal paydaşlar için hedeflediği değerleri yaratmakta başarılı olduğu görülmektedir. Kadın istihdamı ve atıkların geri kazandırılmasını öncelikli hedef olarak belirlemiş bu sosyal girişim Türkiye'de ilk ve dünyada da sayılı örnekler arasında yer almaktadır. Çöp(m)adam projesinin en büyük başarılarından biri sivil toplum kuruluşları, ticari işletmeler, akademi ve yerel yönetimleri bir araya getirerek sürdürülebilir bir iş modelinin temellerini atmış olmasıdır. Ayrıca, istihdam alanına Türkiye'nin dezavantajlı gruplarından olan kadınları dahil ederek onların özgüven kazanmasına, atıkların geri dönüştürülmesine, destek veren şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine, tüketicilerin ise sosyal bir değeri paylaşmalarına imkân sağlayan bu projenin, çok paydaşlı bir fayda modeli ortaya koyarak tüm paydaşları için fayda sağlıyor olması da Çöp(m)adam'ın gelecek vaat eden örnek bir sosyal girişim olduğunun kanıtları arasında görülmelidir (Sanje ve Dinç, 2012: 54).

KAYNAKÇA

- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2): 169-75.
- Benschop (2001). Pride, prejudice and performance: Relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 166-81.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Ozbilgin, M.F. ve Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (5): 1-18.
- Chell, E. 2007. Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal* 25(5): 5-26.
- Datta, P. B. ve Gailey, R. (2012). Empowering Women Through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 569-587.
- Güler, B. K. (2011). Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(3): 79-111.
- <http://alumni.sabanciuniv.edu/en/node/889> (Erişim tarihi: 26.01.2014)
- <http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2012/04/17/harika-bir-sosyal-kalkinma-projesi> (Erişim tarihi: 26.01.2014)
- http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=n6vbuRs6Mk (Erişim tarihi: 26.01.2014)
- <http://sosyalgirisimci-lik.blogspot.com.tr/2013/09/5-eylul-2013-gunu-programn-konusu-cop.html> (Erişim tarihi: 26.01.2014)
- Kotler, P. ve Lee, N. R. (2009). Yoksulluğa karşı sosyal pazarlama. MediaCat, İstanbul.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London.
- Lettice, F. ve Parekh, M. (2010). The Social Innovation Process: Themes, Challenges and Implications for Practice. *International Journal of Technology Management*, 51 (1): 139-158.
- Light, P. (2005). Serching for Social Entrepreneurship: Who might they be, where they might be found, what they do? Paper presented at the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations.
- Mair, J. ve Marti I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight, *Journal of World Business*, 41: 36-44.
- Marshall, R.S. (2011). Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur, *Journal of Business Ethics*, 98: 183-198.
- Nicholls, A. ve Huybrechts, B. (2013). The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration. *Social Enterprise Journal*, 9, 2, 130-146.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21: 773-84.
- Noruzi, R. M., Westover, H. J. ve Rahimi, R. G. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*, 6(6):
2. Østergaard, C. R., Timmermans, B. ve Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40 (3):500-509.
- Özbilgin, M. ve Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64 (9):1229-1253.
- Parkinson, C. ve Howorth, C. (2008). The language of social entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20 (3): 285-309.
- Sanje, G. ve Dinç, Y.E. 2012. "Çöp(m)adam: Ev hanımlarına çöpten istihdam yaratmak", Dikmener, G. ve Sanje, G. (ed.). Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar: Türkiye'de Sosyal Girişimcilik Vakaları, İstanbul Bilgi Yayınları, İstanbul, 37-60.
- Shaw, E., ve S. Carter. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (3): 418-34.
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model, *International Journal of Social Economics*, 33 (5): 399 - 410.
- Tan, W. L., Williams, J. ve Tan, T. M. (2005). Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1: 353-365.
- Thompson, J. L. (2002). The World of the Social Entrepreneur, *The International Journal of Public Sector Management*, 15: 412-431.
- Tomlinson, F. ve Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17 (1): 101-121.
- Weerawardena, J. ve Mort G. S. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model, *Journal of World Business*, 41: 21-35.
- Woodhams, C., ve Lupton, B. (2006a). Gender-based equal opportunities policy and practice in small firms: The impact of HR professionals. *Human Resource Management Journal*, 16 (1): 74-97.
- Woodhams, C., ve Lupton, B. (2006b). Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in Management Review*, 21 (2): 143-69.
- Zahra, S., Rawhouser, H.N., Bhawe, N., Neubaum, D.O. ve Hayton, J.C., (2008). Globalization of social entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (2),117-131.
- Zanoni, P. ve Janssens, M. (2003). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses, *Organization Studies*, 25(1): 55-74.
- Zanoni, P. ve Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency and Micro-Emancipation, *Journal of Management Studies*, 44(8): 1371-97.
- Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. *Organization*, 18(1): 105-127.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ