



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:16.01.2019 ✓Accepted/Kabul:08.07.2020

DOI: 10.30794/pausbed.647568

Araştırma Makalesi/ Research Article

Yaşbay Kobal, H. (2021). "Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Özellikleri ve Sosyal Girişimcilerin Paradoksal Liderlik Becerileri" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 42, Denizli, s. 97-111.

TÜRKİYE’DE SOSYAL GİRİŞİMLERİN ÖZELLİKLERİ VE SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN PARADOKSAL LİDERLİK BECERİLERİ

Hava YAŞBAY KOBAL*

Özet

Çalışmada, Türkiye’deki sosyal girişimlerin türünün ve amaçlarının; finansal sürdürülebilirliği hangi yollardan sağladıklarının, sosyal girişimcilerin sosyal fayda ve ticari kazanç gibi çelişkili görünen talepler için hangi tür liderlik becerilerine sahip olduklarının araştırılması amaçlanmıştır. Smith vd. (2012) tarafından yapılan araştırmanın devam çalışması niteliğindeki araştırmada on bir sosyal girişimci ile yapılan görüşmelerden edinilen veriler NVivo 12 nitel veri analizi programında analiz edilmiştir. Sonuçlar, sosyal girişimlerin çoğunun melez örgüt biçiminde yapıldığını, topluma hizmet için genellikle sivil toplumu güçlendirmek ve özel bireylere destek olmanın en çok benimsenen amaçlar olduğunu göstermektedir. Sosyal girişimler gelirlerini ise genellikle ürün satışlarından ve eğitim/danışmanlık gibi faaliyetlerden elde etmektedirler. Ayrıca, sosyal girişimcilerin sosyal fayda ve ticari kazanç gibi çelişkili talepleri bütünleştirmek için kararlı-tutarlı olma ve kararlara katılımı sağlamak gibi paradoksal liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiği saptanmıştır. Sonuçlar Smith vd.’nin (2012) araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

Anahtar Kelimeler: *Sosyal girişim, Sosyal girişimcilik, Paradoksal liderlik.*

PARADOXICALLY LEADERSHIP SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS AND CHARACTERISTICS OF SOCIAL ENTERPRISES IN TURKEY

Abstract

This study aims to investigate the types and objectives of social enterprises in Turkey, in which ways they ensure financial sustainability; the kind of leadership skills that social entrepreneurs have in order to reach contradictory goals such as social benefit and commercial demands. Our study is replication of the study of Smith vd. (2012). The data of this study obtained from meeting with eleven social entrepreneurships, is analyzed with NVivo 12 qualitative data analysis program. Results show that most of the social enterprises taking part in the sample are in the form of a hybrid organization and that the most commonly adopted aims are to strengthen civil society and support private individuals to serve the community. The financial source of social enterprises is generally obtained from product sales and activities such as training / consultancy. In addition, it has been determined that social entrepreneurs need to have paradoxical leadership skills such as being stable-consistent and ensuring participation in decisions in order to integrate conflicting demands such as social benefit and commercial gain. Our results are consistent with the results of the study of Smith et al. (2012).

KeyWords: *Social enterprise, Social entrepreneurship, Paradoxical leadership.*

* Dr. Öğr. Üyesi, Hakkari Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, HAKKARİ.
e-posta: havayashbay@hakkari.edu.tr (orcid.org/0000-0002-2589-785X)

1. GİRİŞ

Sosyal girişimler toplumsal rahatsızlıklara bir yanıt olarak gelişmiştir. Pek çok hükümetssel ve yardımsever çaba beklentilerin çok altında kaldığı için sosyal girişimciliğin toplumsal, ekonomik ve çevresel formlardaki sosyal problemlerin çözümünde etkili bir mekanizma olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Murphy ve Coombes, 2009: 325). Bu örgütler ticari araçların yaratıcılığını ve verimliliğini insan ve çevre refahının iyileştirilmesi gibi sosyal amaçların hizmetinde kullanılmaktadırlar (Smith vd., 2012: 463). Sosyal girişimci liderlerin bir taraftan sosyal talepleri karşılamaya çalışırken diğer taraftan ticari gereklilikleri yerine getirmeye çalışması gerilimlere yol açabilmektedir. Bu noktada paradoksal liderlik teorisi; gerilimin akışını keşfetmeyi, sosyal girişimin rakip taleplerin nasıl yönetileceğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Paradoks çalışmaları, gerilimler karşısında alternatif bir yaklaşım benimseyerek örgütlerin rakip taleplere aynı anda nasıl cevap vereceğini araştırmaktadır. Gerilimler arasında seçim yapmak kısa vadeli performansa yardımcı olsa da paradoks bakış açısı farklı talepleri karşılamaya yönelik sürekli çabalar gerektirmektedir (Smith ve Lewis, 2011: 381). Bunun için liderlerin bakış açılarını “ya/ya da” ikileminden “hem/hem” yaklaşımına çevirmeleri gerekmektedir (Smith vd., 2012: 465, 467). Dolayısıyla, bir zorluk gibi görünse de liderlerin bu gerilimleri birlikte ele alması sosyal girişimci örgütlerin başarısının kaynağı olabilmektedir. Roger Martin gerilimleri kaldırabilme yeteneğinin liderlerin uzun vadeli başarı elde etmelerini sağlayan en çarpıcı ve tutarlı özellikleri olduğunu ifade etmektedirler (Lewis vd. 2014: 63). Peters ve Waterman (1982)'in “Mükemmel şirketler bir şey biliyorlarsa o da paradoksun nasıl yönetileceğidir” şeklindeki ifadesi de bu konuda aydınlatıcıdır (Lewis vd., 2014: 73). Buradan hareketle, çalışmanın amacı, Türkiye’de hangi tür sosyal girişimlerin var olduğunun, finansal sürdürülebilirliği ne tür yollardan sağladıklarının; sosyal girişimcilerin sosyal fayda ve ticari kazanç gibi çelişkili görünen talepler için hangi tür liderlik becerilerine sahip olduklarının belirlenmesidir. Bu çalışmada, nitel araştırmanın doğasından kaynaklanan özelliklerden yararlanarak Türkiye’de faaliyet gösteren sosyal girişim örgütlerine dair daha derin ve kapsamlı bilginin ortaya koyulması hedeflenmektedir. Bu anlamda paradoksal liderlik özelliklerinin farklı bir bağlamda test edilmesine olanak sağlayacağından alana katkı yapacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN

2.1. Paradoksun Yönetilmesi: Paradoksal Liderlik

Literatürde paradoks konusu ilk kez Cameron ve Quin (1988) tarafından incelenmiştir. Bu araştırmacılar sonradan konuyu ele alan çok sayıda bilim adamı (Smith ve B, 1987; Argyris, 1993; Handy, 1994; Kets de Vries, 1995; Koot, Sabelis ve Ybema, 1996; Hatch ve Ehrlich, 1993; Murnighan ve Conlon, 1991; Vince ve Broussine, 1996) olmuştur (Lewis, 2000:760). Paradoksun, 20. yüzyıldan 21. yüzyılın karmaşıklığına geçiş sürecinde dönemin tanımlayıcı yönetsel teması olacağı iddia edilmiştir. Örneğin, Asya’da Yaratıcı Liderlik Merkezi ve İnsan Sermayesi Liderliği Enstitüsü (2012) tarafından yapılan araştırmalara göre paradoks, küresel çalışma bağlamları için temeldir ve liderlik gelişimini teşvik eden bir bakış açısı olarak kabul edilmelidir (Lavine, 2014: 190).

"Paradokslar paradoksaldır" ifadesiyle Cameron ve Quinn (1998:13) paradoksun kısa ve öz bir tanımını yapmışlardır. Paradoksu araştırmak çelişkilerin farkında olmayı ve stratejilerimizi buna göre genişletmeyi gerektirmektedir (Lewis,2000:771)."Paradoks" eş zamanlı olarak var olan, çelişkili fakat birbirine ilişkili öğeleri belirtir (Cameron, 1986: 545; Lewis, 2000:760; Smith ve Lewis, 2011:382; Zhang vd., 2015: 540). Paradokslar iyi ve kötü, doğru ve yanlış, küresel ve yerel, benzerlik ve ayrımcılığı içerirler. Ayrı ayrı mantıklıdır; birlikte ele alındığında, tutarsız unsurlar absürd ve irrasyonel olarak görünür, ancak birbirinin tamamlayıcısıdır (Smith ve Lewis, 2012: 227-228).

Örgütsel işleyiş doğası gereği gerilimleri, birbirine rakip talepleri içermektedir. Bu talepler örgütlerde çelişkiler ortaya çıkarmaktadır. Bu çelişkiler birey ve grup talepleri, odaklanma ve esneklik, özerklik ve demokrasi, kalite ve maliyet, farklılaşma ve bütünleşme, istikrar ve değişim, uyum ve bölünme arasında ortaya çıkabilir (Lewis,2000:762; Smith ve Tushman, 2005: 526; Zhang vd., 2015: 540). Örgütlerde bir yandan özgürlük, yaratıcılık ve bağımsızlık; diğer yandan düzen ve kontrol arzu edilmektedir. Örgütsel formaliteler etkin örgütsel işleyiş devam ettiren yapısal talepleri ifade eder. Hiyerarşik yapı yöneticilere üst kademelerde merkezi, otoriter ve denetleyici roller verirken çalışanlara düşük pozisyonlarda homojen rol vermektedir. Yine de, takipçiler farklı bireysel ihtiyaçlara ve amaçlara sahiptirler ve özgür irade talep edebilmektedirler. Bu nedenle, yöneticilerin hem yapısal talepleri hem de takipçi taleplerini karşılaması beklenmektedir (Zhang vd., 2015: 541).

Diğer taraftan, artan küresel rekabet ve işgücü çeşitliliği paradoksu açığa çıkarmakta ve yoğunlaştırmaktadır. Örneğin yöneticilerden verimliliği ve yaratıcılığı arttırmaları; bireysel takımlar kurmaları, küresel düşünüp yerel hareket etmeleri beklenmektedir. Bu tür paradokslar gitgide zamanımızın yönetim klişesi haline gelmeye

başlamaktadır (Lewis, 2000:760). Analitik yaklaşımı benimseyen durumsallık teorisyenleriparadoksun bir tarafının doğru, diğerinin yanlış olduğunu varsayan ve zıtlıkların bütünsel doğasını inkar eden “ya/ya da” düşüncesini tercih etmektedir (Zhang vd., 2015: 539).Paradoksal gerilimler karşısında “ya / ya da” seçimleriyle sınırlanmış olan liderler, kararsızlık yaşayabilir ve sıkışmış hissedebilirler. Örneğin, küresel liderler, kendilerini küresel, toplumsal stratejiler ve yerel, bireysel piyasa ihtiyaçları arasındaki gerilimlerle karşı karşıya bulmaktadırlar. Liderler, savunmacı bir tepki ile gerilimleri bastırarak kaygı düzeyini en aza indirmeye çalışabilirler (Smith ve Lewis, 2012: 228). Aksine, gerilimlerin birlikte var olabileceğini ve var olması gerektiğini kabul ettiklerinde gerilimler arasındaki dinamik ilişkiyi keşfedebilirler. Zihinsel modellerini formal, rasyonel mantıktan tutarsız düşünceye; “ya / ya da” ikilemelerinden “hem / hem” olasılıklarına doğru kaydırır, paradoksların daha büyük bir bütünün parçaları olduğunu kabul eder ve gerilimleri bastırmak yerine yüzeye çıkarırlar. Paradoksal gerilimleri yönetmek bireylerin, grupların ve örgütlerin daha esnek olmasına ve dinamik karar vermenin teşvik edilmesine yardım etmektedir (Smith ve Lewis, 2011: 392, 394; Smith vd., 2012:467-472; Zhang vd., 2015: 539-541). Özetle, günümüze dek geliştirilmiş olan liderlik kuramların aksine paradoksal liderlik yaklaşımına sahip olan bir lider gerçek hayatta hem/hem olasılıklarının tümünü kapsayan bütünsel bir yaklaşımla sergilemektedir (Başar ve Basım, 2018: 136).

Literatürdeki çok sayıda çalışma (Cameron ve Quinn, 1988; Martin, 2007), etkili liderliğin paradoksların yönetilmesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Gerekli liderlik becerilerini anlamak için önce paradoksun doğası keşfedilmelidir (Lewis,2000:763; Smith ve Lewis, 2012: 227-228). Farson’a göre (1996: 13), paradokslarla karşı karşıya kaldığımızda doğal eğilimimiz onları çözmeye çalışmaktır. Fakat, günümüzün karmaşık örgütlerinde doğrusal ve rasyonel problem çözmeye dayalı modeller yöneticilere büyük bir kötülük yapmaktadır.

Paradoksun yönetimi, gerilimleri bastırmak yerine onu kabullenmeye ve keşfetmeye çalışmaktır. Paradoksa ayak uydurmak karşıt güçler arasındaki bağlantıyı keşfetmeyi mümkün kılar. Bir tarafa odaklanmak yerine rakip talepler aynı anda dikkate alınmaya çalışılır. Paradoksun yönetilmesi yaratıcı ve “hem/hem” bakış açısı ile her iki tarafın avantajlarını ayrı ayrı kullanarak bunların sinerjik potansiyellerini keşfetmeyi olanak sağlamaktadır (Lewis,2000:763-764; Lewis vd., 2014: 61-62).

Paradoksal liderler Heraclitus'un “hiçbir şey devam etmez ancak değişir” ifadesinde belirttiği gibi paradoksla yaşamayı öğrenmişlerdir. Karmaşıklık perspektifinden bakıldığında, liderliklerinde çelişkilerin görülmesi, bu liderlerin sınırları aştığının bir göstergesidir. Karmaşıklık bilimi, geleneksel liderlik modellerinin yerini almaz, onları genişletir. Bu, liderin bildiği her şeyi bir unutmaya ile ilgili değil; farklı becerileri güçlendirmesi ve bu becerileri yeni bir iş anlayışı bağlamında kullanması ile ilgilidir (Regine ve Lewin, 2000: 19).

Paradoksal liderlerin liderlik tarzındaki temel paradoks, liderlik etmeyen lider olmalarıdır. Bu liderlerin güçleri; kontrol altında alma değil, izin verme kapasitelerinde; bilgi olmalarında değil, erişilebilir olmalarında; özerkliklerini savunmalarında değil, uyumlaştırma yeteneklerinde bulunmaktadır. Paradoksal liderler şeylerin ortaya çıkmasına ve kendi kendine organize olmasına izin verirler. Bu; deneyime, hatalara ve çelişkilere izin vermek anlamına gelmektedir (Regine ve Lewin, 2000: 19-20). Bu liderler, takipçileri ile çok fazla zaman harcarlar. Kendilerini örgütteki insanlara açarlar ve insanların gerçekten neye ihtiyaç duyduklarını daha net bir şekilde görebilirler (Regine ve Lewin, 2000: 20).

Liderlerin paradoksu benimsemelerine yardımcı olan dört beceri şu şekilde sıralanabilir (Smith ve Lewis, 2012: 228-229):

Bilişsel Karmaşıklık: Gerilimleri yan yana koymak, potansiyel sinerjileri keşfetmek bilişsel karmaşıklık gerektirmektedir. Bilişsel karmaşıklık liderlere yeni olasılıkları belirlemesine ve gerilimleri keşfetmesine olanak tanımaktadır. Gerilimlere karşı savaşmak yerine, yaratıcı anlayışlar için potansiyele sahiptirler.

Güven: Kendine güveni olan lider belirsiz ve karmaşık durumlarda savunmacı tepkiler vermek yerine bu durumu yönetmeye çalışacaktır. Güven sahibi olan liderler, karşılaşılan zorlukları öğrenme fırsatları olarak kabul etmekte, birbiriyle çelişen amaçlarda başarılı olmaya çalışmaktadırlar.

Çatışma Yönetimi: Paradoksa katılmak gerilimi aktif bir şekilde ortaya çıkaran ve çatışmayı yönetebilen liderleri gerektirmektedir. Gerilimler belirginleştikçe özellikle farklı gruplar karşıt taleplere sahip olduğunda çatışma ortaya çıkabilir. Diğer taraftan karşıt fikirlerin paylaşımını teşvik eden koşulların yaratılması sinerjiyi teşvik edebilir. Bu nedenle çatışmadan fayda sağlayabilen liderler, paradokslara endişe yerine yaratıcılıkla cevap verebilirler.

İletişim: Liderler paradokstan emin olduklarında diğerlerini de paradoks yönetimine etkin bir şekilde dahil etmelidirler. Bunu yaparken etkili iletişim becerileri kritik hale gelmektedir.

Örgüt yönetimi alanında paradoks çalışmaları, öğrenme paradoksları, örgütlenme paradoksları ve aidiyet paradoksları şeklinde dört başlık altında incelenmektedir. Aşağıda her bir paradoks türüne ait açıklamalara yer verilmiştir:

Öğrenme Paradoksları: Hofstadter (1979)'e göre öğrenme paradoksu, aktörlerin değişmeye çalışırken sahip oldukları eskiden beri süregelen algıları ve eylemleridir. Öğrenme paradokslarının temel kaynağı geçmişin konforu ve geleceğin belirsizliği arasındaki gerilimlerdir. Paradoksal gerilimler öğrenme ihtiyacını ortaya çıkarabilir, ancak aktörler genellikle yeni çerçeveler inşa etmek için mevcut bilişsel ve davranışsal çerçevelerini kullanırlar (Lewis,2000:766).

Örgütlenme Paradoksları:Örgütsel performans, yetkilendirme ve biçimlendirme alanında incelenen örgütlenme paradoksları rekabet eden tasarımlar ve süreçler ortaya çıkarmaktadır. Bunlar kontrol ve esneklik (Quin, 1988; Denison vd. 1995), işbirliği ve rekabet (Murnighan ve Conlon, 1991), güçlendirme ve yönlendirme (Denison vd., 1995), rutin ve değişim (Flynn veChatman, 2001; Gittell, 2004) arasındaki gerilimleri içermektedir (Lewis, 2000: 767; Smith ve Lewis, 2011: 384). Toplam kalite yönetimi (Klein, 1994) tam zamanında üretim(Eisenhardt ve Westcott, 1988) gibi yetkilendirme uygulamalarını başarıyla uygulanmasının nihai amaçlara odaklanmayı gerektirmektedir. Fakat aktörler daha sonra yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmek için özerkliğin önem taşıdığını farkedebilirler (Lewis,2000:768). Paradoksal gerilimleri yönetmek esneklik ve kontrol arasındaki uzlaşma değil, eşzamanlılığın farkında olma anlamına gelmektedir. Otorite ve demokrasi, disiplin ve yetkilendirme, biçimlendirme ve takdir yetkisini vurgulayan örgütsel özellikler hakkında “hem/hem” bakış açısı gerekmektedir (Lewis,2000:769).

Aidiyet Paradoksları: Birey ve diğerleri arasındaki karmaşık ilişkileri belirlemede, bireyselliğin ve grup sınırlarının problematik doğasını vurgulamaktadır. Bu gerilimler hem homojenliği hem de farklılığı arayan bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkmaktadır (Smith ve Lewis, 2011: 383). Aktörler hem kendini ifade etme hem de topluma üyelik için çaba gösterdiklerinde paradoksal gerilimler ortaya çıkmaktadır (Lewis,2000:769). Smith ve Berg'e, (1987: 102) göre bireysellikleri ifade edildiğinde gruplar üyeleri güçlü ve becerikli hale gelirler. Bununla birlikte, bireyselliğin ifadesi, grup çatışmasına yol açabilmektedir (Lewis,2000:769). Farklılıklara değer vermek aktörlerin aidiyet paradokslarını yönetmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü farklılığa değer vermek, kişisel veya etnik ayrımları arttırmaktan çok, çeşitli perspektifleri ve yetenekleri takdir etmek anlamına gelmektedir (Lewis, 2000:769-770).

2.2. Sosyal Girişimcilik

Girişimcilik, inovasyon ve sosyal değişim arasındaki alışılmadık bir bağlantı noktası olan sosyal girişimcilik, son yıllarda akademisyenlerin ve şirketlerin ilgisini giderek daha fazla çekmektedir (Mair vd., 2006: 57). Ekonomik ve sosyal değer yaratımını bütünlendiren bir uygulama olarak sosyal girişimcilik uzun bir geçmişe sahiptir. 1976 yılında Bangladeş'te yoksulluğu ortadan kaldırmak ve kadınları güçlendirmek için Profesör Muhammed Yunus tarafından kurulan Grameen Bank'ın faaliyetleri, 1980 yılında Bill Drayton tarafından kurulan Ashoka'nın girişimcilere sosyal vizyon kazandırma konusundaki küresel çabaları sosyal girişimcilik faaliyetlerinin ilk örneklerindedir (Mair ve Marti, 2006: 36; Dees, 2007: 24). Bu nedenle “sosyal girişim” terimi ilk olarak 1980'lerin sonunda akademik literatürde kullanılmaya başlandığından beri önemli gelişim göstermiştir (Danko vd. 2011:82).

“Sosyal girişim” terimi bünyesinde “sosyal” ve “girişim” olmak üzere iki farklı olguyu içermektedir. Girişimcilik anlayışı beraberinde tıpkı ticari girişimlerde olduğu gibi problem ve fırsatları fark etme, değerlendirme, risk alma ve yenilikçi yollarla çözmeyi getirmektedir. “Sosyallik” anlayışı ise girişimcilik prensiplerinin kar maksimizasyonu yerine toplumsal sorunlara uyarlanmasıdır. Böylece sosyal girişimler, sosyal problemlerin çözümünde girişimcilik esaslı veya serbest piyasa yöntemlerini uygulayan örgütler olarak ortaya çıkmaktadır (Ersen vd., 2010:7).Sosyal girişimciliğin toplumsal, ekonomik ve çevresel formlarda değer üretmede etkili bir mekanizma olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Murphy ve Coombes, 2009: 325).Bu örgütler insan ve çevre refahının iyileştirilmesi gibi sosyal amaçların hizmetinde ticari araçların yaratıcılığını ve verimliliğini sağlama potansiyeline sahiptir (Smith vd., 2012: 463). Buradan yola çıkılarak sosyal girişimcilik, sosyal amaçlar için pazar temelli beceriler ile girişimsel davranışlarda bulunarak yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesi ve girişimcilikten elde edilen karın avantajsız grupların yararına kullanılması (Hibbert vd., 2002: 288; Austin vd., 2006: 2) şeklinde tanımlanabilir.

Literatürde bir grup araştırmacı (Boschee, 1998; Dees, 1998; Austin vd. 2003, 2006; Pearce, 2003; Alvord vd., 2004; Bornstein, 2004) sosyal girişimciliği, sosyal değer yaratmak için finansman stratejileri ya da yönetim şemaları arayışında olan kar amacı gütmeyen girişimler olarak ifade etmektedir. Sosyal misyonlarına ulaşmak için ticari girişimler geliştirebilecek olsalar da, hayır kurumlarına ve devlet desteklerine güvenmektedirler. İkinci bir grup araştırmacı (Waddock,1988; Sagawa ve Segal, 2000; Young, 2001; Baron, 2005) sektörler arası işbirliği ile ilgilenen ticari işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarını sosyal girişimcilik olarak tanımlamaktadır (Dees 1998: 1; Alvord vd. 2004: 262; Mair ve Marti, 2006: 37; Weerawardena ve Mort, 2006: 22; Tracey ve Phillips, 2007: 265-266; Dacin vd. 2010: 37). Üçüncü bir grup araştırmacı (Leadbeater, 1998; Boschee, 2001; Amin vd. 2002; Mort vd. 2002; Oster vd., 2004; Sharir ve Lerner, 2006) ise sosyal amaçları gerçekleştirebilmek için “gelir elde etme” ye odaklanmaktadır. Buna göre sosyal girişimciler, hem ticari hem de sosyal olarak yapıcı olma kapasitesine sahip olan örgütlerdir. Bu nedenle sosyal girişimciler sosyal taleplere hizmet eden ürün ve hizmetler geliştirmek ve bir sosyal projede yeniden kullanılabilir sermaye elde edebilmek için pazar fırsatlarını kullanmalıdırlar (Alter, 2003: 8; Thompson ve Doherty, 2006: 362; Thompson 2008: 152-153):

Sosyal girişimcilik kelimesi sektör sınırlarını bulanıklaştırmaktadır. Kar amaçlı girişimlere ek olarak sosyal girişimcilik, kar amacı gütmeyen toplum kalkınma bankaları ve sosyal amaçlı ticari girişimleri ve kar amaçlı ve kar amaçsız unsurların karışımından oluşan melez örgütleri içerebilmektedirler (Dees, 1998: 1). Sosyal girişimci örgütlerin değişik biçimleri ve tanımları Young (2001) tarafından kurumsal hayırseverlik, sosyal amaçlı örgütler ve melez örgütler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Kurumsal Hayırseverlik: Sosyal girişimler, sosyal amaçları gerçekleştirmek veya kamu yararını desteklemek için bazı kaynaklarını kullanan kâr amacı güden örgütler olabilirler. Temel olarak, kurumsal hayırsever örgütler faaliyetlerinin sonucunda karını maksimize etmeyi ya da pazar payını artırmayı amaçlamaktadırlar (Young, 2001: 5).

Sosyal Amaçlı Örgütler: Bir sosyal girişim, kendini sosyal faydaya adanmış özel bir girişim örgütü gibi değerlendirilebilir. Böyle bir örgüt, kar elde etmekten çok bir misyon tarafından yönlendirilir ancak ticari gelirler ve ticari faaliyetler misyonu destekleyecek ya da misyonla ilgili fonksiyonları hızla yerine getirmeye yarayacak stratejik araçlar ya da ikisi olarak görülmelidir (Young, 2001: 5).

Melez Örgütler: Bu örgüt, kar elde etmek ve sosyal fayda sağlamak gibi ikili amaçlara sahiptir. Melez örgütler, çevrenin korunması ya da sosyal adaletin sağlanması için karlarını sahiplerine dağıtmak yerine sosyal amaçları desteklemek için kullanılmaktadırlar (Young, 2001: 5). Alter’e göre, (2003: 4) de, sosyal girişimler melez örgüt kategorisine girmektedir. Sosyal girişimin belirleyici özelliği, ticari kazanç elde etmek ve sosyal misyonunu gerçekleştirmek için piyasaya dayalı yaklaşımları kullanmasıdır.

Sosyal girişim örgütlerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Alter, 2003: 8; Thompson ve Doherty, 2006: 362; Thompson 2008: 152-153):

- Sosyal amaçlara ulaşmak için iş yaklaşımlarını kullanırlar,
- Sahip oldukları mal varlığı ve zenginliği toplum yararı için kullanırlar,
- Sosyal ve ekonomik değeri eşzamanlı olarak yaratırlar,
- Bunu bir piyasa pazarlaması içinde sürdürürler,
- Kar amaçlı işlerde olduğu gibi karlar hissedarlara dağıtılmaz,
- Üyelerin ve çalışanların karar almada veya yönetimde söz hakkı vardır,
- Girişim, üyelerine ve topluma karşı hesap verebilirdir,
- Finansal performansı ve sosyal etkiyi birlikte ölçerler,
- İkili ya da üçlü sacayağına (ikili: sosyal ve ekonomik, üçlü: sosyal, ekonomik ve çevresel) sahiptir:

bunun altında yatan açıklama, etkin sosyal girişimlerin sağlıklı finansal, sosyal ve çevresel getirilere sahip olması gerekliliğidir.

Özetle, sosyal girişimler sadece sosyal amaçlı örgütler olmayıp, ticari bakış açısına da sahiptirler. Faaliyetlerine yönelik dış kaynaklardan yararlanabilir veya misyonlarıyla uyum içinde ekonomik faaliyetlerde bulunarak kendi kendilerine yeterli olabilir. Bu gibi ekonomik faaliyetlerden elde edilen kar sosyal misyonlar için kullanılabilir (Prabhu, 1999: 141). Örneğin, Grameen Bank ve Sekem, elde ettikleri karları ana faaliyetleri ile ilgili yeni sosyal girişimlerde bulunmak için kullanmaktadır. Grameen, Grameen Telekom ya da Grameen Enerji gibi girişimleri başlatırken, Sekem, bir üniversite ve bir hastane de dâhil olmak üzere birçok sosyal girişim başlatmıştır (Mair ve Marti, 2006: 39).

Sosyal girişimciler ise; a) sosyal değer yaratmak ve sürdürmek için bir misyonu benimseyen, b) bu misyonu yerine getirmek için yeni fırsatları gören ve bunların peşinde koşan, c) sürekli yenilik, adaptasyon ve öğrenme sürecine dahil olan, d) eldeki kaynaklarla sınırlı kalmadan cesurca davranan, e) sonuçların arkasında durabilecek sorumluluğa sahip kişi olarak tanımlanmıştır (Dees, 1998: 3-4; 2001:3-4). Sosyal girişimciler, sosyal değişim vizyonu olan ve fikirlerini desteklemek için mali kaynakları olan kişilerdir (Mair vd., 2006: 35).

Sosyal girişimciler, çok yönlü sosyal ihtiyaçlara hizmet eden yeni örgütler başlatarak dünyadaki dönüşümün öncüsü haline gelmiştir (Zahra vd., 2008: 117). Akademisyenler sosyal girişimcileri, sosyal misyonlarına tutkuyla bağlı olmanın yanı sıra bir iş anlayışına da sahip olan (Bomstein, 2004; Thompson, 2002) kahraman bireyler (Seelos ve Mair, 2005) olarak görmektedirler. Bir sosyal misyonu yönetmek bir kuruluşun ticari hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulanların ötesinde bir beceri seti gerektirmektedir (Smith vd., 2012: 464).

Swamy (1990), sosyal girişimci liderlerde bulunan bazı yetenekleri; sosyal sansüre dayanacak cesaret, başkalarının duygularına duyarlılık, sebat etme, net bir vizyon geliştirme ve ifade etme becerisi, başkalarına güven aşılama, yaratıcı düşünme, hedef grubun ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama yeteneği şeklinde sıralamıştır (Prabhu, 1999: 145-146).

Dees (1998: 3-4; 2001:4), sosyal girişimciliğin boyutlarını a) sosyal değer yaratmak ve sürdürmek için bir misyonu benimsemek, b) bu misyonu yerine getirmek için yeni fırsatları görmek, c) sürekli yenilik, adaptasyon ve öğrenme sürecine dâhil olmak, d) eldeki kaynaklarla sınırlı kalmadan cesurca davranmak, e) ortaya çıkan sonuçların arkasında durabilecek derecede sorumluluğa sahip olmak şeklinde tanımlamıştır. Mort vd. (2002: 83) yaptıkları çalışmada sosyal girişimciliğin boyutlarını; sosyal fırsatları tanıma, yenilikçi, proaktif ve risk alma eğilimi, kapasite değerlendirme ve girişimci erdem olarak açıklamışlardır. Nga ve Shamuganathan (2010: 263-264), sosyal girişimcilik boyutlarını; sosyal vizyon, sürdürülebilirlik, sosyal ağlar, yenilikçilik, finansal getiri olarak sıralamıştır.

Literatürde en çok ele alınan boyutlar değerlendirilerek bu çalışmada sosyal girişimciliğin boyutları; sosyal misyon/ vizyon sahibi olma, fırsat tanımlama, yenilikçilik, sosyal ağlar, sürdürülebilirlik, finansal getiri olarak ele alınmıştır.

Sosyal Misyon/Vizyon Sahibi Olma: Sosyal misyon sahibi olma, sosyal girişimcileri ticari girişimcilerden ayıran temel unsurdur. Kar yaratmak ya da müşterilerin arzularını yerine getirmek modelin bir parçası olabilir ama bunlar sosyal bir araçtır, kendi başına bir amaç değil. Kar, değer yaratmanın ya da müşteri memnuniyetinin değil; sosyal etkinin bir göstergesidir (Dees, 1998: 4; Mort vd., 2003: 79-80). Schumpeter'in ifade ettiği gibi sosyal girişimciler, sosyal bir misyonla birlikte reformcudurlar Sosyal problemlerin altındaki nedenleri ortaya çıkararak sistemik değişiklikler ve sürdürülebilir iyileşmeler yaratırlar (Dees, 1998: 4).

Sosyal vizyon, şimdiki zamanın ötesindeki fırsatları görme yeteneği sağlamaktadır. Sosyal meselelere olan bağlılık, genellikle çevresel veya sosyal bir amacı sürdürülebilmek için sorumluluk bilincini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, sosyal girişimciler genellikle hükümetlerin ve özel girişimlerin karşılayamadığı sosyal ihtiyaçlardaki boşlukları dile getirirler (Nga ve Shamuganathan, 2010: 263-264).

Fırsat Tanımlama: Girişimciler fırsatları fark eder ya da yaratır ve onlardan yararlanırlar (Thompson, 2008: 153). Dolayısıyla fırsat tanımlama girişim yaratmanın tam kalbinde yer almaktadır (Lehner ve Kaniskas, 2012: 26). Sosyal girişimciler sosyal değer yaratmanın yanı sıra sürdürülebilir bir finansal gelir yaratmaya çalışırlar (Lehner ve Kaniskas, 2012: 26-27). Bu noktadan bakıldığında, örgütlerin gelir sağlayabilmek için fırsatları bulma, bu fırsatlardan yararlanmak için gerekli kaynakları bir araya getirme ve bu fırsatları somut çıktılara dönüştürebilme kapsamında yaptığı çeşitli faaliyetler sosyal girişimcilik olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84). Sosyal girişimci, sosyal misyonun sürdürülmesi için fırsatlardan yararlanmalı ve yenilikçi adımlarla hareket etmelidir (Peredo ve McLean 2006: 60).

Yenilikçilik (İnovasyon): Sosyal yenilik, "sosyal bir ihtiyacı karşılayabilmek amacıyla, temel amacı sosyal içerikli olan örgütler tarafından geliştirilen ve yaygınlaştırılan yenilikçi faaliyetler ve hizmetler" olarak tanımlanmaktadır (Mulgan vd., 2007: 7-8). Girişimcilerin mucit olmaları gerekmez. Başkalarının icat ettiklerini uygulamaya geçirmede yaratıcı olmaları gerekmektedir. Yenilikçilik sadece bir kerelik yaratıcılık patlaması değildir. Sürekli araştırma, öğrenme ve geliştirme sürecidir (Dees, 1998: 4-5).

Sosyal Ağlar: Sosyal ağlar, geniş bir topluluğun yararına hizmet etmede daha yenilikçi ve uygun çözümler yaratmak için zengin bilgi ve enformasyon paylaşımına olanak sağlamaktadır (Nga ve Shamuganathan, 2010: 264-265). Yerel yetenekler geliştirmekte, kaynakların koordine edilmesini sağlamaktadır. Böylece, ekonomik kalkınma

ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik uzun vadeli etkilerini en üst düzeye çıkarmaktadır (Nga ve Shamuganathan, 2010: 265). Diğer taraftan sosyal girişimciler sosyal ağlar yoluyla değişime hız kazandırır ve misyonlarını elde etmede başarı sağlarlar (Miller ve Wesley, 2010:710).

Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirlik çoğu zaman, işletmelerin ve bireylerin birbirine bağlı, nesiller arası kalıcı küresel bir ekosistemin parçası olarak var olduğu, toplumsal ve ahlaki bir bilinç ile başlatılmaktadır. Sürdürülebilirlik anlayışı çevrenin, değerlerin ve kaynakların stratejik yönetiminde uyumluluğu gerektirmektedir (Nga ve Shamuganathan, 2010: 264). Sosyal girişimciler sosyal değer yaratmanın tüm alanlarında yenilikçiliği aktif olarak takip etmektedirler. Sosyal girişimci örgütlerin dinamikliği örgütün sürdürülebilirliğine bağlıdır. Örgütün sürdürülebilir olması da finansal getiri elde etme ile ilişkilidir (Weerawardena ve Mort, 2006: 29).

Finansal Getiri: Girişimci, fırsatlardan ve kıt kaynaklardan yararlanarak ekonomik döngüyü sağlamaktadır. Finansal getirilerin sosyal amaçlar için harcanması sosyal vizyonla uyumludur (Nga ve Shamuganathan, 2010: 265). Sosyal girişimci örgütlerin hayatta kalmasını ve büyümesini sağlayan en önemli özelliklerinden biri sosyal amaçları yerine getirmesi iken diğeri de ticari başarıdır (Mort vd., 2003: 80).

2.3. Sosyal Girişimler: Paradoksal Zorluklar ve Kritik Liderlik Becerileri

Sosyal girişimler, takip ettikleri sosyal amaçlara ulaşmak için sıklıkla ticari araçlar benimserler. Bir sosyal girişimin sosyal ve ticari tarafları birbirinden ayrı değildir. Aksine, birbiriyle ilişkili ve çoğunlukla çelişkilidirler. Sosyal girişimlerde, sosyal misyonları ticari yollarla sürdürmek, rekabet eden sosyal ve ticari talepler arasında gerilimlere yol açmaktadır. Ticari etkinliği sürdürmek, etkinliği teşvik ederken, sosyal misyonları takip etmek, sosyal sorunlara odaklanmayı gerektirmektedir. Ticari etkinliği sürdürmek, daha dar bir hissedar grubunu dikkate almayı gerektirirken, sosyal misyonları takip etmek odağı, daha geniş bir paydaş grubuna doğru genişletmektedir. Rakip talepler, liderler arasında genellikle gerilimlerle yüzleşmekten ziyade onlardan kaçınmayı isteyen savunmacı tepkiler uyandırabilir. Birincisi, sosyal ve ticari talepler karşısında ortaya çıkan gerilimler, doğrusal mantığı karmaşıklaştırdığı için sosyal girişimcilerde kaygı yaratmakta; liderler kontrolü yeniden elde etmek için stratejiler aramaya başlamaktadır. Ancak birini seçmek rakip taleplerin bir tarafının diğer taraf karşısında hakimiyeti ile sonuçlanır. Sosyal girişimler için bu, ortak sosyal ve ticari odaklarını kaybetmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle, başlangıçta her ikisini de takip etmelerine rağmen, sosyal girişimler, geleneksel kar amaçlı girişimcilik gibi ya da geleneksel kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi görünmeye başlayabilir. İkincisi, rakip sosyal ve ticari talepler, özellikle örgütteki farklı alt gruplarla ilişkili olduğunda sosyal girişimcilerin, zorlu çatışmalar ile karşılaşmasına yol açabilir. Sonuç olarak, gruplar arasında az sayıda gerilim olduğunda bile kutuplaşma meydana gelebilir (Smith vd., 2012: 465).

Sosyal girişimlerin yönetilmesindeki bu çifte zorluklar aşılmaz görünse de araştırmalar liderlerin yalnızca rekabet eden talepleri sürdürebileceğini değil, aynı zamanda bu gerilimlerin yan yana gelmesinin de örgütsel başarının kaynağı olabileceğini göstermektedir. Rakip güçlerin entegrasyonu, yeni ve yaratıcı çözümleri teşvik edebilir. Ticari etkinliğin takip edilmesi verimliliği, performansı, yeniliği ve büyümeyi teşvik eder. Sosyal misyonlar ise motivasyon ve bağlılığı ortaya çıkarır. Birlikte ele alındığında, mevcut zorluklara yeni çözümler getirebilecek güçlü bir kombinasyon sunmaktadır (Smith vd., 2012: 466).

Paradoks teorisi, bir sosyal girişimin çatışan taleplerini yönetme ile ilgili zorlukları ve bu tür zorlukların ele alınabilme becerilerini kavramasını sağlamaktadır. Liderler tutarsızlıkları benimseyerek çatışan unsurları aynı anda desteklemeye; kabul, farklılaşma ve entegrasyona yönelik meta beceriler geliştirmeye çalışırlar. Bunu yapabilmek için liderlerin zihinsel modellerini “ya/ya da” ikileminden “hem/hem” yaklaşımına çevirmeleri gerekmektedir (Smith vd., 2012: 465, 467).

Beceri 1: Kabul

Kabul, çatışma içinde olan rakip taleplerin her iki tarafını eşzamanlı olarak görmeyi ve onlarla yaşamayı öğrenmeyi gerektirir. Paradoksal talepleri kabul ederek, liderler onları bir engel olarak değil, bir fırsat ve olarak görürler. Kabul ile ilgili iki özel beceri ön plana çıkmaktadır; bolluk zihniyetini benimsemek ve paradoksal düşünceyi kucaklamak (Smith vd., 2012: 468).

Bolluk zihniyetini benimsemek: Bolluk zihniyetinde kaynaklar kıt ve sınırlı olarak değil, bol ve yenilenebilir olarak görülmektedir. Bir ikilem ya da gerilim ile karşılaşıldığında, bolluk zihniyeti odağını problem çözmeden olasılık bulmaya yöneltmektedir. Böylelikle liderler rakip taleplerin her iki tarafını da kabul edebilmektedir (Smith vd., 2012: 468-469).

Paradoksal düşünceyi kucaklamak: Aktörler rakip taleplerle karşılaştıklarında kararlara, kar amacı gütmeyen- kar amaçlı veya sosyal-finansal gibi kategoriler açısından yaklaşmaktır. Paradoks akademisyenleri bunu “ya / ya da” yaklaşımı olarak tanımlarlar. Paradoksal düşünme aktörlere, her iki tarafın da aynı anda mümkün olduğu “hem / hem de” şeklinde düşünmeyi öğretilbilir, böylece mevcut kategorileri aşan yaratıcı alternatifler geliştirebilirler (Smith vd., 2012: 469).

Beceri 2: Farklılaşma

Sosyal girişimciler için farklılaşma hem sosyal hem de ticari taleplerin farklı değerlerini tanımayı gerektirir. Farklılaşma becerileri, sosyal girişimcilerin sosyal ve ticari talepleri tanımasını ve ayırt etmesini sağlayarak hem sosyal görevlere hem de iş planına odaklanmayı saylayarak örgütün ikili odağını kaybetme riskini azaltmaktadır (Smith vd., 2012: 470).

Her Alanın Farklı Değerini Tanıma: Etkin bir şekilde farklılaşmak için, liderler bir sosyal girişimin hem sosyal hem de ticari unsurlarının farklı değerlerini tanımayı öğrenmelidirler. Bunu yapmak için, sosyal misyonu iş planından ayrı olarak ifade edebilmeli, geliştirebilmeli ve ölçebilmeliler (Smith vd., 2012: 470).

Etki Alanları Arasındaki Farkı Dikkate Almak: Bir sosyal girişimin sosyal ve ticari taraflarının farklı değerlerini tanımak için becerilerini geliştirmeye ek olarak sosyal girişimciler de bu iki alan arasındaki ayrımları dikkate almayı öğrenmelidirler (Smith vd., 2012: 472).

Beceri 3: Entegrasyon

Entegrasyon, çatışan unsurlar arasındaki “Yaratıcı Sinerjilerin” tanımlanmasını içermektedir. Böyle yapmak, çatışan taleplerin iki tarafını bir araya getirmeyi gerektirir. Bütünleştirici seçeneklerin belirlenmesi, sosyal girişimciler arasında geliştirilebilecek iki özel yetenekle düşünmeyi gerektirir: Güven, açıklık ve kültürel duyarlılık oluşturan kişilerarası beceriler ile liderlerin, “ya/ya da” çözümler yerine sinerji aramasını sağlayan karar verme becerileri (Smith vd., 2012: 472).

Güven, Açıklık ve Kültürel Duyarlılık Geliştirme: Kişilerarası güven, açıklık ve kültürel duyarlılık becerileri, liderlere fikirlerin açık bir şekilde değiş tokuş edildiği ve insanların bilgi edinmesini kolaylaştıran bir öğrenme ortamı yaratmasına yardımcı olabilir. Böyle bir ortam sosyal girişim üyeleri arasında işbirliğini teşvik edebilir. Liderler, bu rakip taleplerin her iki tarafını temsil eden üyelerden öğrenerek ve onlarla birlikte çalışarak, yeni bütünleştirici fikirleri tanımlayabilirler (Smith vd., 2012: 472).

Sinerji Arayan Karar Verme: Sinerji arama yeteneği- yani, çelişen taleplerin her iki tarafının da desteklendiği kararlar vermek- entegrasyonu teşvik eden ikinci bir beceridir.

3. YÖNTEM

Aşağıda araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi ile araştırma sorusu yer almaktadır.

3.1. Evren ve Örnekleme

Çalışmada ilk olarak hem örnekleme belirlemek hem de Türkiye’deki uygulanan sosyal girişimlerin profilini çıkarmak amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Araştırmada yer alan katılımcılara ASHOKA Türkiye sayfasından ve TÜSEV’in sosyal girişimcilik projesi için oluşturulan internet sitesi www.sosyalgirisim.org sitesinden ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini; Ashoka Türkiye’ye ve sosyalgirisim.org sitesine üye olan sosyal girişimcilik çalışmaları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemede amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiş, görüşme talebine yanıt veren 11 sosyal girişim örnekleme oluşturmuştur

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada derinlemesine inceleme söz konusudur; genelleme amaçlanmaz. Çünkü sorulara verilen yanıtlar zaman içinde, farklı dönemlerde, farklı toplumlarda/bireylerde değişiklik gösterebilmektedir (Ataseven, 2012:558). Türkiye’de faaliyet gösteren sosyal girişimcilik kurumlarının kurucuları ile yüz yüze ya da telefonda görüşmeler yapılmıştır. Veri toplama süreci Haziran 2018’de başlamış, Kasım 2019’da sona ermiştir. Elde edilen veriler hiçbir değişiklik yapılmadan deşifre edilerek Nvivo 12 nitel veri analizi programına kaydedilmiş ve içerik analizi için hazırlanmıştır. İçerik analizinde veriler kodlanmış ve kodlar arasındaki ilişkiler saptanarak temalar ortaya çıkarılmıştır. Son olarak ise ortaya konulan bulgular yorumlanarak birtakım sonuçlar elde edilmiştir.

3.3. Araştırma Sorusu

Bu çalışmada sosyal girişimlere odaklanılmıştır çünkü bu tür örgütler sosyal ve ticari talepler arasında gerilimler yaşamaktadırlar. Bir sosyal misyonu veya bir ticari girişimi yönetmek için gereken becerilerin ötesinde, sosyal girişimlerin liderleri, bu rakip talepler arasındaki gerilimleri yönetme becerilerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Buradan hareketle araştırmanın sorusu; Türkiye’de sosyal girişimciler yaptıkları işlerde sosyal fayda sağlamak ve ticari kazanç elde etmek gibi çelişkili görünen talepler karşısında ne tür paradoksal liderlik becerileri sergilemektedirler? şeklindedir. Paradoks teorisini sosyal girişimcilik ile ilişkilendiren bu çalışmanın katkısı, rekabet eden sosyal ve ticari talepleri yönetme ile ilgili zorluklar karşısında gerekli olan kritik liderlik becerilerini açıklamaktır.

4. BULGULAR

4.1. Sosyal Girişimlere ve Girişimcilere Ait Bilgiler

Türkiye’de sosyal girişimcilik faaliyetlerini aktif bir şekilde destekleyen kurumların sitelerinde yer alan sosyal girişimcilere ulaşılmaya çalışılmış, geri dönüş yapan on bir adet sosyal girişimci ile görüşmeler yapılmıştır. Aşağıda Tablo 1’de görüşme yapılan sosyal girişimcilere ve sosyal girişimlere ait bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1: Veri Elde Edilen Sosyal Girişimcilik Kuruluşlarına Ait Bilgiler

Sosyal Girişimcilik Kuruluşu	Kuruluş Yılı	İletişime Geçilen Kişi
Adım Adım	2008	İtir Erhart
Fazla Gıda	2016	Olca Silahlı
Good4Trust.org.	2014	Uygar Özesmi
İstanbul Perma Kültür Kolektifi	2014	Dilek Yalçın
İyimser Abla	2017	Sevgi Ceyda Şairoğlu
Joon	2016	Azra Süngü
Otistikler Derneği	1994	Nevin Eracar
Önemsiyoruz	2015	Gözde Şekercioğlu
Sosyal İnovasyon Merkezi	2011	Suat Özçağdaş
Tolkido	2016	Can Yıldız
Türkiye Çocuklara Yeniden Özgürlük Vakfı	1985	Güney Haştemoğlu

4.2. Girişimcilerin Sosyal Girişimin Amacına ve Türüne İlişkin Görüşleri

4.2.1. Sosyal Girişimin Türü (AT1)

Sosyal girişimin türüne dair soruya verilen yanıtlar “Sosyal Misyon” teması (T1) altında toplanmıştır.

Tablo 2: Sosyal Girişimin Türüne İlişkin Görüşlere Ait Temalar, Kodlar ve Frekanslar

Ana Tema	Temalar	Kodlar	Frekans
Sosyal Girişimin Türü (AT1)	Sosyal Misyon (T1)	Sosyal Amaçlı Örgüt (k1)	3
		Melez Örgüt (k2)	8

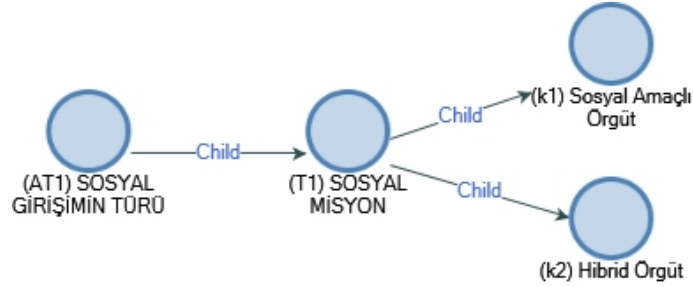
4.2.1.1. Sosyal Misyon (T1)

“Sosyal Misyon” teması “Sosyal Amaçlı Örgüt” (k1) ve “Melez Örgüt” (k2) olarak 2 adet kod içermektedir. Sosyal girişimcilerin ifadelerinden alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

k1-İstanbul Permakültür Kolektifi (...) Biz kar elde etmek için kurulmadık. Sosyal misyon daha ön planda. Ücretli eğitimlerimizden elde edilen gelir sadece maliyetlerimizi karşılamada yardımcı oluyor.

k2-Sosyal İnovasyon Merkezi (...)Kurumsal gönüllülük programları kuruyoruz şirketlerde. Bu bizim gelir modelimiz. Bu arada sosyal girişimcilik alanında dönem dönem eğitimler yapan projeler oluyor. Geçen sene Boğaziçi Üniversitesi Mezunu İş İnsanları Derneğinde 200 gence sosyal girişimcilik eğitimi verdik. Bu eğitimden bir ücret aldık. Oradan kazandığımız parayla diğer işlerimizi sürdürüyoruz ve böylelikle diğer söylediğim kamu yararına olan işler yapılmış oluyor. (...)Kimlere yaptık bunu. Opet, Eczacıbaşı Holding, Sabancı Holding, Kibar Holding ve Ford Otosan

İçin kurumsal gönüllülük programları oluşturduk. Çalışanların gönüllülük yapması için sistemler oluşturduk. Dolayısıyla bu bizim ücretli olarak yaptığımız bir iş. Yine aynı şekilde Kibar Holding ve Allianz ile Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik projesi kuruyoruz. Bunlar da yine gelir getiren işler. Onun dışında yine bu şirketlerin vakıfları oluyor. Örneğin Maya Holding'in Maya Vakfı var. Rönesans Holding'in Rönesans Eğitim Vakfı var. Bu vakıfların kapasite geliştirme süreçlerini yürütüyoruz. Onlara danışmanlık yapıyoruz. Bunların yanı sıra bazı sivil toplum örgütlerine de danışmanlık yapıyoruz. Örneğin Kanserli Çocuklara Umut Vakfı'na, Ege Çağdaş Eğitim Vakfı'na ücretli danışmanlık yapıyoruz. Dolayısıyla çeşitli dernek ve vakıflara sivil toplum alanında daha güçlü örgütler olmaları için gönüllülük, kaynak geliştirme, iletişim, yönetim gibi alanlarda danışmanlık yapıyoruz. (...)



Şekil 1: Sosyal Girişimin Türüne İlişkin Tema ve Kodlar NVivo Modeli-1

4.2.2. Sosyal Girişimin Amacı (AT2)

Sosyal girişimin amacına dair soruya verilen yanıtlar “*Topluma Hizmet*” (T2) ve “*Ekolojik Dengeyi Sağlamak*” (T3) temaları altında toplanmıştır.

Tablo 3: Sosyal Girişimin Amacına İlişkin Görüşlere Ait Temalar, Kodlar ve Frekanslar

Ana Tema	Temalar	Kodlar	Frekans
Sosyal Girişimin Amacı (AT2)	Topluma Hizmet (T2)	(k3) Sivil Toplumunu Güçlendirmek	3
		(k4) Özel Bireylere Destek Olmak	4
	Ekolojik Dengeyi Sağlamak (T3)	(k5)Doğayı korumak	2
		(k6)Tarımda Sürdürülebilirlik	1

4.2.2.1. Topluma Hizmet (T2)

“Topluma Hizmet” teması “Sivil toplumu Güçlendirmek” (k3), “Özel Bireylere Destek Olmak” (k4) 2 adet kod içermektedir. Sosyal girişimcilerin ifadelerinden alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

k3- Adım Adım (...) Bireysel bağıışı artırmak, daha çok bireyin sivil toplum için kaynak ve farkındalık yaratması, sivil toplumu güçlendirmek, bireyleri sivil toplum için harekete geçirmek.

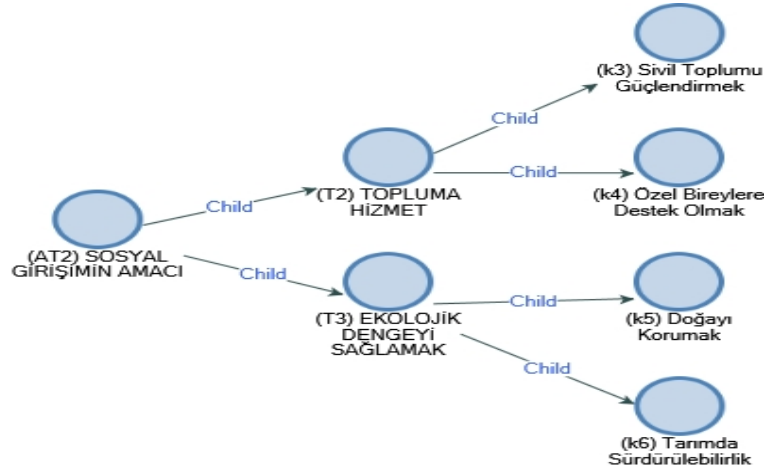
k4- Önemsiyoruz (...)Derneğimiz risk altındaki çocukların (hapisanedeki çocuklar, mülteciler vb.) ve çevresindeki yetişkinlerin; sosyal, kültürel ve ekonomik alanda nitelikli gelişimlerini sağlama, psiko-sosyal iyi oluş hallerini destekleme; bu alanlardaki ihtiyaçlarını tespit etme, bu ihtiyaçlara yönelik önleyici çalışmalar tasarlama, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri düzenleme, bilimsel tabanlı ve destekli araştırma, geliştirme projeleri üretme; yerel, ulusal ve uluslararası işbirlikleri geliştirerek çalışmalar yürütme, çözüm geliştirme ve uygulama amacıyla kurulmuştur.

4.2.2.2. Ekolojik Dengeyi Sağlamak (T3)

“Ekolojik Dengeyi Sağlamak” teması “Doğayı Korumak” (k5) ve “Tarımda Sürdürülebilirlik” (k6) olarak 2 adet kod içermektedir. Sosyal girişimcilerin ifadelerinden alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

k5-Good4Trust.org (...) Dünyada ekolojik ve sosyal açıdan adil bir insan toplumu oluşmasına katkı vermek. Bunun için tüketim yerine bir üretim ekonomisini tanıtmak, yaygınlaştırmak, doğaya ve insana zarar vermeyen yeni bir ekonomik sistemin doğuşunu sağlamak.

k6-İstanbul Permakültür Kolektifi (...) Büyük şehirde yaşayanlara permakültürün ne olduğunu anlatmak derdimiz. Bunun için söyleşiler, atölyeler hazırlıyoruz. Arıcılık, peynir yapımı, ekmeğin yapımı gibi eğitimlerimiz var mesela. Şehirli insanın toprakla, sürdürülebilir yaşamla bağlarını kuvvetlendirmeye çalışıyoruz.



Şekil 2: Sosyal Girişimin Amacına İlişkin Tema ve Kodlar NVivo Modeli-2

4.3. Sosyal Girişimcilerin Sosyal Girişimin Finansal Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

4.3.1. Finansal Kaynağın Türü (AT3)

Sosyal girişimin finansal kaynaklarına dair soruya verilen yanıtlar “Ürün/Hizmet Karşılığında Sağlanan Gelirler” (T4) ve “Diğer Gelirler”(T5) temaları altında toplanmıştır

Tablo 4: Finansal Kaynağın Türüne İlişkin Görüşlere Ait Temalar, Kodlar ve Frekanslar

Ana Tema	Temalar	Kodlar	Frekans
Finansal Kaynağın Türü (AT3)	Ürün/Hizmet Karşılığında Sağlanan Gelirler (T4)	Ürün Satışları (k7)	7
		Kermesler (k8)	2
		Eğitim-Danışmanlık Geliri (k9)	5
	Diğer Gelirler (T5)	Bağışlar (k10)	2
		Proje Fonları (k11)	2

4.3.1.1. Ürün/Hizmet Karşılığında Sağlanan Gelirler (T4)

“Ürün/Hizmet Karşılığında Sağlanan Gelirler” teması “Ürün Satışları” (k7), “Kermesler” (k8) ve “Eğitim-Danışmanlık Geliri” (k9) olarak 3 adet kod içermektedir. Sosyal girişimcilerin ifadelerinden alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

k7- Tolkido (...)Biz en başta çocukların işine yarayan sosyal bir iş olarak başladık. Sonra sosyal girişimcilik diye bir kavramla karşılaştık. Sosyal girişim modellerini incelediğimizde oradaki olay şuydu. Gelir elde edeceğimiz ama asıl amacımız etki yaratmak. Tolkidodan kar edersek hiçbir zaman ortaklara dağıtmayacağız. Yani kimse Tolkido ile zengin olmayacak. En fazla maaş alabiliriz. Kazandığımız parayla yeni araştırma geliştirme projeleri yapacağız özel eğitim alanında. Ve bu şekilde yapılandık. Otistik çocukların gelişimi için kişiselleştirilmiş sesli kartlar geliştirip satıyoruz.

k8- Otistikler Derneği (...) Çeşitli kermeslere katılarak oralardan da gelir elde ediyoruz.

k9- İstanbul Permakültür Kolektifi (...) Önce tamamen gönüllülükle başlamıştık. Sonra baktık maliyetlerin altından kalkamıyoruz. Çanakkale de permakültür çalışmalarını yapan arkadaşımızı davet ettik. Solucan kompostoyu anlatsın bize diye. O geldiğinde paralı bir eğitim yaptık. Çünkü maliyetleri karşılamakta zorlanmaya başlamıştık. Kendi kendine yeterlilik ve permakültür üzerine

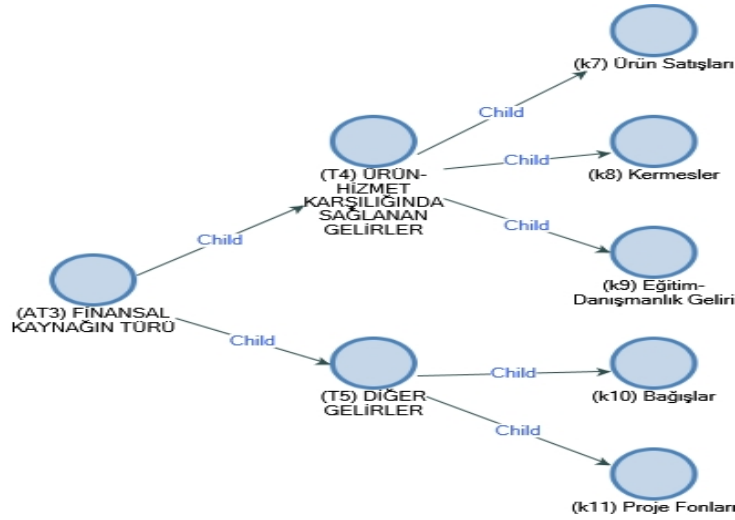
olan bu ücretli eğitimlerimize devam ettik. Arıcılık, peynir yapımı, ekmek yapımı gibi eğitimlerimiz var mesela.

4.3.1.2. Diğer Gelirler (T5)

“Diğer Gelirler” teması “Bağışlar” (k10), “Proje Fonları” (k11) olarak 2 adet kod içermektedir. Sosyal girişimcilerin ifadelerinden alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

k10- Otistikler Derneği (...)Derneğimiz büyük oranda bağışlarla ayakta duruyor.

k11- Türkiye Çocuklara Yeniden Özgürlük Vakfı (...) Genelde bağışlar ama Avrupa Birliği projelerinden elde edilen paralar da var.



Şekil 3: Finansal Kaynağın Türüne İlişkin Tema ve Kodlar NVivo Modeli-3

4.4. Sosyal Girişimcilerin Liderlik Becerilerine İlişkin Görüşleri

4.4.1. Çelişen Talepler Karşısında Liderlik Becerileri (AT4)

Sosyal girişimcinin liderlik becerilerine dair soruya ait görüşler “Güven” (T6) “Entegrasyon” (T7) ve “İletişim” (T8) temaları altında toplanmıştır.

Tablo 5: Liderlik Becerilerine İlişkin Görüşlere Ait Temalar, Kodlar ve Frekanslar

Ana Tema	Temalar	Kodlar	Frekans
Liderlik Becerileri (AT4)	Güven (T6)	Kararlı Olmak (k12)	7
	Çatışma Yönetimi (T7)	Sinerji Yaratmak (k13)	1
	İletişim (T8)	Kararlara Katılımı Sağlamak (k14)	7

4.4.1.1. Güven (T6)

“Güven” teması “Kararlı-Olmak” (k12) olarak 1 adet kod içermektedir.

k12- İyimser Ablam (...) Kolay pes etmemek, kararlı olmak lazım. Çünkü kolay bir yol değil. Yüz şirkete ulaşıyorum. Mail atıyorum. İletişime geçiyorum bir şekilde ama on tanesi bana geri dönüş yapıyor. Bunların da belki yarısı ürün satın alıyor. Henüz ülkemizde sosyal girişimler pek anlaşılıyor. Nasıl desteklenmeleri gerektiği bilinmiyor.

4.4.1.2. Çatışma Yönetimi (T7)

“Çatışma Yönetimi” teması “Sinerji Yaratmak” (k13) olarak 1 adet kod içermektedir.

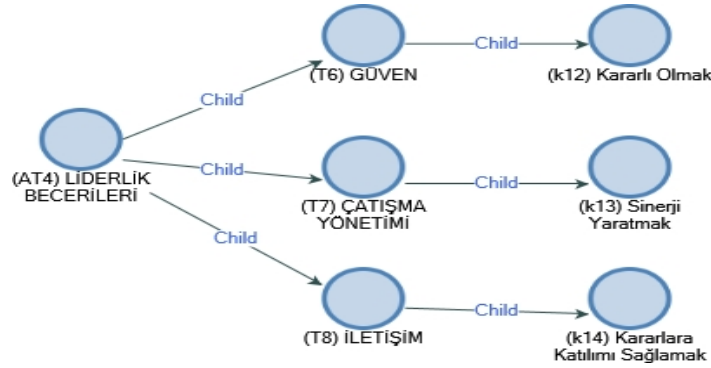
k14- Joon (...) Diğer taraftan çok fazla insan ve kurumla çalışıyorsunuz. Bu kurumların farklı yaklaşımları, ajandaları oluyor. Siz bu alanda etki yaratmak istiyorsanız bu kurumları bir eksen

bir araya getirmeniz, kesişim noktaları ve sinerji yaratmanız gerekiyor. Bunun için de esnek olmanız lazım. Gidip sadece şimdi bunu yapacağız demek gibi bir şey pek mümkün olmuyor. Sürekli o paydayı arıyorsunuz herkesle.

4.4.1.3. İletişim (T8)

“İletişim” teması “Kararlara Katılımı Sağlamak” (k14) olarak 1 adet kod içermektedir.

*k14- Fazla Gıda (...)*İnsan yönetirken de değer verdiğim birkaç şey var. Biz öğrenme ve öğretme kültürüne çok önem veriyoruz. Ben bir şey söylüyorum herkes bunu yapsın şeklinde bir yönetim modelimiz yok. Çalışanlara çok fazla inisiyatif veriyoruz. Çok fazla öğretiyoruz. Stajyer bizde stajyer değildir. Üniversite üçüncü sınıf öğrencisinin bizde aldığı sorumluluk ve ona verilen alan çok geniş. İletişimimiz çok kuvvetli. Sürekli iletişim halindeyiz. Herkes işin içinde. Toplantıda herkesin konuşmasına olanak veriyoruz.



Şekil 4: Sosyal Girişimcilerin Liderlik Becerilerine İlişkin NVivo Modeli-4

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, Türkiye’deki sosyal girişimlerin türleri, finansal sürdürülebilirliği ne tür yollardan sağladıkları; sosyal girişimcilerin sosyal fayda ve ticari kazanç gibi çelişkili görünen talepler için hangi tür liderlik becerilerine sahip oldukları incelenmektedir. Bu araştırmanın sonuçları Smith ve diğerleri (2012)’nin sosyal misyonlara sahip örgütler için ortaya attığı paradoksal liderlik modelinin Türkiye gibi sosyal girişimcilik faaliyetlerinin henüz başlangıç aşamasında olduğu bir ülkedeki uygunluğu hakkında fikir vermesi açısından değerlidir. Örneklemde yer alan sosyal girişimlerin topluma hizmet sağlamak için sivil toplumu güçlendirmek ve özel bireylere destek sağlama amaçlarını benimsedikleri görülmüştür. Sosyal girişimlerin çoğunluğunun melez örgüt biçiminde yapılandığı saptanmıştır. Bu yapılanma, literatürde Young (2001) ve Alter (2003)’in sosyal girişimler için yaptığı sınıflandırma ile uygundur. Alter’e göre (2003: 4), sosyal girişimler melez örgüt kategorisine girmektedir. Sosyal girişimin belirleyici özelliği, ticari kazanç elde etmek ve sosyal misyonunu gerçekleştirmek için piyasaya dayalı yaklaşımları kullanmasıdır. Sosyal girişimlerin finansal kaynağı ise genellikle ürün satışlarından ve eğitim/danışmanlık gibi faaliyetlerden elde ettikleri görülmüştür. Ayrıca, sosyal girişimcilerin sosyal fayda ve ticari kazanç gibi çelişkili görünen talepleri bütünleştirebilmek için çıktığı yolda kararlı olan, kendine güvenen ve takipçilerin kararlara katılımını sağlayarak yüksek iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği görüşü hakimdir. Bulgular, Smith vd. (2012)’nin paradoksal liderlik becerileri sınıflandırması ile uyumludur. Smith vd. (2012)’ne göre, ticari etkinliği sağlamak; verimliliği, performansı, yeniliği ve büyümeyi sağlarken, sosyal misyona sahip olmak da tutku, motivasyon ve bağlılığı artıracaktır. İkisi birlikte ele alındığında ise problemler için yeni çözüm fırsatları sunmaktadır. Çalışmanın sonuçları örgütlerde var olan rakip taleplerin etkin bir şekilde yönetilmesinde paradoksal liderlik becerilerinin önemini ortaya koymaktadır. Türkiye’deki sosyal girişimcilerin, paradoksal liderlik bakış açısıyla hareket etmelerinin kazandıracığı bütüncül bakış açısı hem ticari gereklilikleri yerine getirmelerine hem de sosyal fayda yaratmalarına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, sahip olduğu özellikler nedeniyle örneklem olarak sosyal girişimlerin seçilmesi araştırmanın bir kısıtlı olarak ifade edilebilir. Henüz yeni bir yaklaşım olan paradoksal liderlik konusunun farklı bağlamlarda ve örgüt türlerinde farklı kavramlarla birlikte araştırılmasının alana katkısı kayda değer olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alter, S. K. (2003). "Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America. Inter-American Development Bank Working Paper", Washington DC <http://www.iadb.org/sds/doc/228070wc.socialenterprise.pdf> (02.07.2018).
- Alvord, S. H., Brown, L.D. ve Letts, C.W. (2004). "Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40/3, 260-282.
- Ataseven, B. (2012). "Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, 33/2, 543-564.
- Austin, J., Stevenson, H. ve Wei-Skillern, J. (2006). "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, orBoth?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 1-19.
- Boschee, J. (2001). "Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs", *Nonprofit World*, 19/4, 15-18.
- Başar, U. ve Basım, H.N. (2018). "Paradoksal Liderlik Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, 51/ 3, 121-153.
- Cameron, K.S. (1986). "Effectiveness As Paradox: Concensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", *Management Science*,32/5, 539-553.
- Dacin, P.A., Dacin, M.T. ve Matear, M. (2010). "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here, *Academy of Management Perspectives*, August,36-56.
- Danko, A., Brunner, C. ve Kraus, S. (2011). "Social Entrepreneurship – An Overview of the Current State of Research", *European Journal of Management*, 11/1, 82-91.
- Dees, JG. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship,1-5. www.fukua.duke.edu/centers/case/documents/Dees_SEdef.pdf . (28.05.2018).
- Dees, G. (2007). "Taking Social Entrepreneurship Seriously", *Society*, 44/3, 24-31.
- Ersen, T.B., Kaya, D. ve Meydanoğlu, Z. (2010). *Sosyal Girişimler ve Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu*. İstanbul: TÜSEV Yayınları, Aralık, No:50.
- Hibbert, S. A., Hogg, G. ve Quinn, T. (2002). "Consumer Response to Social Entrepreneurship: The Case of the Big Issue in Scotland", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7/3, 288-301.
- Koe Hwee Nga, J. ve Shamuganathan, G. (2010). "The Influence of Personality Traitsand Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start UpIntentions", *Journal of Business Ethics*, 95, 259-282.
- Lavine, M. (2014). "Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014/1, 14098-14098.
- Lehner, O.M. ve Kansikas, J. (2012). "Opportunity Recognition in Social Entrepreneurship: AThematic Meta Analysis", *The Journal of Entrepreneurship*, 21/1, 25-58.
- Lewis, M.W., Andriopoulos, C.ve Smith, W.K. (2014). "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility, *University of California Berkeley*,56/3, 58-77.
- Lewis, M.W. (2000). "Exploring Paradox: Toward A More Comprehensive Guide", *Academy of Management Review*, 25/4, 760-776.
- Mair, J. ve Marti, I. (2006). "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Mair, J. Robinson, J. ve Hockerts, K. (2006). *Social Entrepreneurship*. Palgra and Macmillan, New York.
- Miller, T. L. Ve Wesley, C. L. (2010). "Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria", *Entrepreneurship: TheoryandPractice*, 705-733.
- Mort, S. G., Weerawardena ve Carnegie K. (2003). "Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8/1 76-88.
- Mulgan, G.Tucker, S. Ali, R. ve Sanders, B. (2007). "Social Innovation: What It Is, Why It Mattersand How It can be Accelerated? *Oxford Said Business School. Skoll Center fo rSocial Entrepreneurship Working Paper*, http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf. (10.08.2018).
- Murphy P. ve Coombes S.M. (2009). "A Model of Social Entrepreneurial Discovery", *Journal of Business Ethics*, 87, 325-336.
- Prabhu, G.N. (1999). "Social Entrepreneurial Leadership", *Career Development International*, 4/3, 140-145.
- Peredo, A.M. ve McLean, M. (2006). "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept", *Journal of World Business*, 41, 56-65.
- Regine, B. ve Lewin, R. (2000). "Leading at the Edge: How Leaders Influence Complex Systems", *Lawrence Erlbaum Associates*, 2/2, 5-23.

- Sharir, M. ve Lerner, M. (2006). "Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs", *Journal of World Business*, 41, 6–20.
- Saifan, S.A. (2012). "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries", *Technology Innovation Management*, February, 22-27.
- Smith, W.K. ve Tushman, M.L. (2005). "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams", *Organization Science*, 16/5, 522-536.
- Smith, W. K. ve Lewis, M. W. (2011). "Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *Academy of Management Review*, 36/2, 381-403.
- Smith, W. K. ve Lewis, M. W. (2012). "Leadership Skills for Managing Paradox", *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 232-235.
- Smith, W. K., Besharov M.L., Wessels, A.K. ve Chertok, M. (2012). "A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands", *Academy of Management Learning & Education*, 11/3, 463-478.
- Tan, W.L., Williams, J.N. ve Tan, T.M. (2005). "Social' in 'Social Entrepreneurship: Altruism and Entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1/3, 353-365.
- Thompson, J. ve Doherty, B. (2006). "The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories", *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), 361-375.
- Thompson, J. (2008). "Social Enterprise and Social Entrepreneurship: Where have We Reached?: A summary of Issues and Discussion Points", *Social Enterprise Journal*, 4/2, 149-161.
- Toplum Gönüllüleri (2013), *Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Girişimcilik Pilot Projesi Raporu*. <http://www.sogla.org>
- Tracey, P. ve Phillips, N.W. (2007). "The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Post-Script and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education", *Academy of Management Learning & Education*, 6/2, 264 –271. [Tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr), (Ekim 2019).
- Weerawardena, J. ve Mort S.G. (2006). "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model", *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Young, Dennis R. (2001). "Social Enterprise in the United States: Alternate Identities and Forms", Case Western Reserve University", *The EMES Conference, The Social Enterprise: A Comparative Perspective*, Trento, Italy.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H.N., Bhawe, N., Neubaum, D.O., ve Hayton, J.C. (2008). "Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 117-131.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Bhawe, N., Neubaum, D.O., ve Shulman, J.M. (2009). "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.
- Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y. ve Li, X. (2015). "Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences", *Academy of Management Journal*, 58/2, 538-566.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).