

Sosyal Girişimcilikte İnovasyon ve Farklılıkları Yönetmek: Çöp(m)adam Örneği*

Emir Özeren**

Ömür Yaşar Saatçioğlu***

Öz

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 ve kapsayıcılık, sosyal içirme, ağ çeşitliliği perspektiflerinden yazında nadiren inceleme konusu yapıldığı görülmüştür. Çalışmamızda bu boşluğu doldurmak üzere Türkiye’de başarılı uygulamalarıyla 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 bu çeşitliliği nasıl yöneterek yenilik yapma yönünde bir fırsata dönüştürebildiği tartışılmıştır.

Anahtar sözcükler: sosyal girişimcilik, inovasyon, farklılıkların yönetimi, kapsayıcılık, sosyal ağlar, güçlendirme

Jel Kodları: M1, M13, M14

* Bu makale, 08-10 Mayıs 2014 tarihlerinde Antalya’da düzenlenen 13.Ulusal İşletmecilik Kongresi’nde sözlü olarak sunulan ve özet olarak basılan bildirinin büyük ölçüde geliştirilmiş ve genişletilmiş son halidir.

** Dokuz Eylül Üniversitesi, emirozeren@yahoo.com

*** Dokuz Eylül Üniversitesi, yasar.saatci@deu.edu.tr

Innovation in Social Entrepreneurship and Managing Differences: The Case of “Garbage Ladies”

Abstract

Social entrepreneurs are those who bring forward various 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 and inclusiveness, 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 in 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.

Key words: social entrepreneurship, innovation, diversity management, inclusiveness, social networks, empowerment

Jel Codes: M1, M13, M14

Giriş, Kapsam ve Önem

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 (Dacin vd., 2010; Cukier vd., 2011). 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.

dirilmiştir (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 girişimciliği kar amacı olsun olmasın, sosyal değer yaratan, sosyal sorunlara çözüm arayan ve böylelikle sosyal dönüşümü hızlandıran her örgütün gerçekleştirebileceği faaliyetler olarak ele alan bir görüş de yazında ağırlık kazanmaktadır (Light, 2005; Mair ve Marti, 2006; Zahra vd.,2008; Kümbül Güler, 2010). Nitekim, Gökbulut Özdemir (2013) tarafından Türkiye bağlamında sanat endüstrisi üzerine gerçekleştirilen nitel bir araştırmada farklı açılardan sosyal değer yaratan, alanlarında öncü, faaliyet gösterdikleri sahanın kurallarını değiştiren, yenilikçi örgütler incelenmiş, bu örgütlerin sosyal değer oluşturmada hem fırsatları nasıl keşfettikleri hem fırsatlardan nasıl yararlandıkları, bilişsel ve kurumsal çevresel faktörler dikkate alınarak geliştirilen bütüncül ve süreç temelli bir modelde tartışılmıştır.

Sosyal girişimcilik, sosyal ihtiyaçların giderilmesi için farklı kaynakları bir araya getirmekle beraber, fırsatları yenilikçi bir biçimde değerlendirerek sosyal değişim yaratmaktadır (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. İnovasyonun 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). “Sosyal girişimcilik yeni girişimler yaratarak veya var olan örgütleri yenilikçi şekilde yöneterek sosyal refahın sağlanabilmesi için fırsatları keşfetmek, tanımlamak ve fırsatlardan yararlanmak üzere yürütülen tüm süreç ve faaliyetleri kapsamaktadır” diyen Zahra vd., (2009) aslında sosyal girişimciliğin yenilikçi yönüne vurgu yapmıştır.

Shaw ve Carter (2007) sosyal girişimci firmaların kurucuları, yöneticileri ve gönüllülerinin kurdukları kişisel ağların ilişki geliştirmede çok önem-

li olduğunu belirtmiştir. Büyüklüğü itibariyle çoğunlukla küçük işletmeler olarak faaliyet gösteren sosyal girişimler için kişisel ağların önemi büyük işletmelere kıyaslandığında daha da kritik bir önem taşımaktadır (Bridgstock vd., 2010:3). Sosyal girişimcilerin özellikle yerelde ağ ilişkilerinden faydalanarak güvenilirlik ve destek kazandıkları görülmektedir. Yerleşik oldukları ağ yapıları yerel koşulların farkına varmalarını sağlama ve karşılanamamış sosyal ihtiyaçların daha iyi tanımlanmasına yardımcı olma bakımından önemli bir işleve sahiptir. 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 sorunlardan bir tanesi olarak farklı paydaşların içinde olduğu ağ yapısından kaynaklanan çeşitliliği ve buna bağlı ortaya çıkan karmaşıklığı yönetmek olduğu görülmektedir (Lettice ve Parekh, 2010). Sosyal girişimcilerin yenilikçi fikirleri hayata geçirirken çeşitli paydaşların farklı öncelik ve çatışan çıkarlarını tatmin etmek zorunda kalması çalışmanın ana çıkış noktalarından birini oluşturmaktadır. Sosyal girişimci firmaların inovasyon yapma kabiliyetlerinin farklılıklar üzerinden tartışıldığı bu çalışma, sosyal girişimcilik literatüründeki inovasyon farklılık ilişkisine dair önemli bir boşluğu doldurmasının yanı sıra aynı zamanda sosyal girişimcilerin inovasyon yapma yönünde farklılıkları nasıl yönettiği sorusuna odaklanmıştır.

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 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.

Saha ziyareti 01.05.2015 tarihinde Ayvalık'ta bulunan Çöp(m)adam atölyesinde gerçekleştirilmiştir. İki tam gün süren ziyaret esnasında Çöp(m)adam kurucusu Tara Hopkins, atölyede çalışan kadınlar ve yerel halk ile gözlem ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin hepsi görüşülen kişilerden izin alınmak şartıyla kayda alınmış ve sonrasında toplam sekiz saat süren görüşme kayıtları yazılı ortama transkript edilmiştir. Ayrıca, ikincil veri kaynağı olarak Çöp(m)adam hakkında basın ve internet ortamında çıkan haberler titizlikle incelenerek çalışmanın amacı doğrultusunda ilgili olduğu düşünülen bilgilerden yararlanılmıştır. Çalışma sonunda elde edilen tüm görüşme kayıtları önce iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı, daha sonra bir araya gelinerek incelenmiş, nitel veri seti üzerinde anlamlı örüntüler kurulmuş, ortak ve ayrılan temalar üzerinden son bir sefer geçilerek nihai temalar belirginleştirilmiştir.

Örnek Olay: Çöp(m)adam

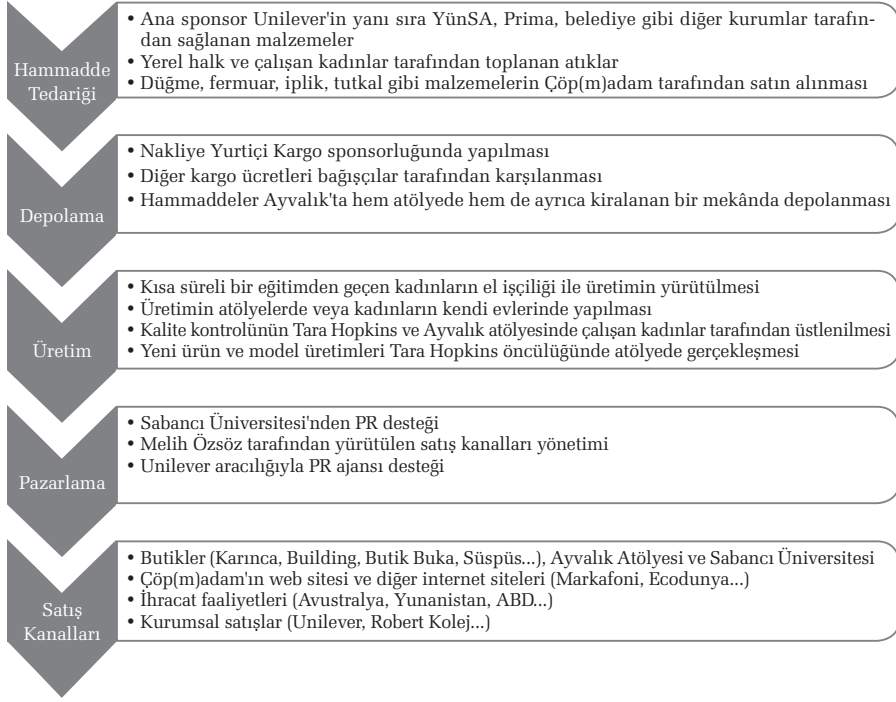
Bu başlık altında çalışmada örnek olay olarak seçilen Çöp(m)adam'ın temel amaçları, genel yapısı ve özellikleri, iş modeli üzerinde durulmuş, SWOT analizi gerçekleştirilmiştir.

Çöp(m)adam, Türkiye'nin üç önemli sorunu olan yoksulluk, 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, çips vb.) farklı ve değişik modelde çantalar üretip 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 gelirdir. Bu gelir çöp(m)adamların başka bir deyişle, üretici kadınların emeklerinin karşılığı olan ücreti ödemekte kullanılmaktadır. İkincisi, Unilever'in beş yıl süren ana sponsorluğu ve finansal katkısı sayesinde gerçekleşen hammadde tedarikidir. Çöp(m)adam'ın üretimi tamamen kadınlar tarafından yapılmakta, bir kadının Çöp(m)adam olabilmesi için düzenli bir gelirin olmaması ve Çöp(m)adam tarafından sunulan temel eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bu eğitim sonrası kazandıkları beceriler sayesinde kadınlar, başka bir deyişle, Çöp(m)adamlar ambalaj atıklarından değişik renk ve modelde çantalar yapabilir hale gelmektedir.

Çöp(m)adam bir sosyal girişim sayılmakla birlikte Türkiye'deki mevzuatın 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, 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 sekizinci 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, çevre ve kadın istihdamı alanlarında önemli başarılarla imza atmış bir "sosyal kalkınma girişimi"dir (Özsöz, 2016). Bunun en önemli kanıtı olarak Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) 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 seçmesi gösterilebilir.

Şekil 1: Çöp(m)adam İş Modeli (Sanje ve Dinç, 2012: 49)



ÇÖP(M)ADAM'IN SWOT (GZFT) ANALİZİ	
Kuvvetli Yönler	Zayıf Yönler
· Hayatlarında düzenli geliri hiç olmamış kadınların sahip oldukları el becerilerini geliştirerek yaratıcılığa, pazarlanabilir ürünlere ve sosyal bir değere dönüştürmesi	· Girişimin iş planının olmayışı
· Eşzamanlı biçimde hem yoksullukla mücadelede kadın istihdamını artırma hem geri dönüşüm ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunma	· Kurucu Tara Hopkins'in işletmecilik perspektifinin ve ticari becerilerinin zayıf olması
· Kadın istihdamı, yoksulluk ve çevre sorununa getirdiği bütüncül bakış açısı	· Profesyonel anlamda pazarlama fonksiyonundan yoksun olunması
· Kadını hem ekonomik hem sosyal anlamda güçlendirme	· Teknoloji temelli bilgi yönetim sisteminin olmayışı
· Kadınlar arasında dayanışma, özgüven, ortak kimlik ve aidiyet duygusu yaratma, kızkardeşlik ruhunu pekiştirme	· Web tabanlı satışlar ve kurumsal web sayfasının yeterince gelişmiş olmayışı
· Farklı paydaşlarla etkin sosyal ağlar oluşturma	· Yerel yönetimlerle işbirliği
· Yerel halk ve çevre ile kurulan iyi ilişkiler	
· Kurucu Tara Hopkins'in Ashoka ile kazanmış olduğu sosyal girişimcilik deneyimi	

· Kurucu Tara Hopkins'in Çöp(m)adam öncesi çalıştığı Sabancı Üniversitesi ve Mor Çatı'da edindiği sosyal ve kültürel sermaye	
· Ürün üreten her kadına ürünün satışını beklemeden ödemenin yapılıyor olması	
Fırsatlar	Tehditler
· Sosyal girişimcilige, sürdürülebilirliğe duyulan ilgi ve farkındalığın artması	· Limited şirket olmasından kaynaklanan artan vergi yükü
· Çöp(m)adam'a işbirliği teklifiyle gelen kurumsal işletmelerin sayısındaki artış (Örnek: Coca Cola, 5by20 inisiyatifi adı altında küresel ölçekte başlattığı program kapsamında 2020 yılına kadar tüm dünyada 5 milyon kadına ulaşmayı hedeflemektedir ve bu programa Türkiye'den Çöp(m)adam'ı dahil etmiştir)	· Türkiye'de Batı ülkelerinin aksine sosyal girişimciliği tanımlayan yasal bir mevzuatın bulunmaması
· Kulaktan kulağa yayılan marka bilinirliği	· Yeni ürün geliştirebilmenin mevcut hammadde ve materyal ile sınırlı kalması
· Kurumsal sosyal sorumluluğunu vurgulamak isteyen işletmeler açısından "hazır bir proje" olarak görülmesi	· Önemli ölçüde sponsorlara bağlı kalmanın yaratabileceği finansal sürdürülebilirlik sorunu
· Çöp(m)adam'ın 2011 yılında UNDP tarafından Türkiye'deki en iyi 6 sosyal girişimcilik projesinden biri olarak seçilmesi, artan görünürlük, tanınırlık, imaj ve repütasyon	· Yeni fon kaynakları yaratma gereksinimi ve zorunluluğu hissedilmesi (örnek: bankadan kredi çekmek gibi)
· Türkiye'de STK alanında toplumsal cinsiyet, yoksulluk, kadın istihdamı, çevre ve sürdürülebilirlik konularını bir arada ele alarak bütünleştiren sosyal girişimlerin görece az oluşu	· Türk insanının ve tüketicilerinin hammaddesi çöp veya atık olan ürünleri satın alırken hijyen konusunda gösterdikleri aşırı hassasiyet

Bulgular ve Tartışma

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 (Çeşitliliğin) Yönetimi

Sosyal girişimcilik daha önce bilindik yöntemlerle çözülememiş bir problemi yenilikçi 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; Wodhams ve Lupton, 2006a, 2006b) dışında konunun yeterince dikkat çekmediği görülmektedir.

Farklılık yönetimi işyerinde farklılıkları yönetmenin örgütsel performansı arttıracacağı 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. Başka bir deyişle, çalışan çıkarları örgütün amaçlarına hizmet edebildiği sürece göz önünde bulundurulabileceklerdir. 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 marjinalleştirilebileceği sonucuna götürmektedir. Eleştirel yönetim düşünürleri (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 kullandığı bir enstrümana ve söyleme dönüşmektedir. İşte bu nedenle, sessizleştirilen bireylerin, toplumsal yönden dezavantajlı 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 değil, aynı zamanda yenilikçi yaklaşımla sosyal değer yaratmanın bir lokomotifine dönüşmektedir.

Nitekim, Çöp(m)adam, kadın girişimciliğinin düşük, kadının çalışma hayatına katılımının sınırlı, erkek egemen değerlerin baskın olduğu bir çevrede toplumsal eşitsizlikten nasibini almış kadınları geliştirdiği yenilikçi 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 tanıyarak, toplumsal ve ekonomik alanda sessizleştirilen kadınların kendilerine güven duygusu geliştirebilmesine, önce ekonomik sonra sosyal anlamda güçlenmelerine olanak sağlamıştır. Kadın alanında hak savunuculuğu yapan bazı kadın örgütlerinin dahi kimi zaman sınıf ayrımı gözetmediği ve belirli sosyo-ekonomik düzeyden üyelerin 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 ağırlıklı bu yönde oluşturulduğu yönünde yaygın bir eleştiri söz konusu olmuştur. Bu durumun aksini kanıtlar nitelikte, çalışmamızda Çöp(m)adam'ın kapsayıcılığına ve farklılıkları bünyesine dahil etme konusunda göstermiş olduğu tutuma ilişkin şu ipuçları yakalanmıştır:

Bizimle beraber olan her Çöp(m)adam'ın farklı bir hikayesi, geçmişi, yaşanmışlığı vardır. Çöp(m)adam, 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. (Tara Hopkins)

Türkiye'de temel bir noktayı gözden kaçırıyor kadın örgütleri, STK'lar. Özellikle kadın ve yoksulluk üzerine çalışan bazı yapılara bakıyorum ve görüyorum ki çok üst düzeyde kalıyorlar. Üst sınıftan, tepeden bakıyorlar

meseleye. Tabana, sahaya inmeden biz, Çöp(m)adam'ı var edemedik. En büyük kaçırdıkları nokta da bu. Konuya sınıfsal yaklaşım alt sınıfların yaşadıkları zorlukları gerçekten hissedememeleri. Ben piramidin altında, hatta en altında olan kadınlara kendi çerçevelerinde, kendi hayatlarına dokunacak bir fırsat sunuyorum. Onların yaşam tarzını baştan aşağı, radikal şekilde değiştiriyorum demiyorum. İçinde buldukları yapıyı temel alarak bu temel üstünde sahip oldukları potansiyelin farkına varmalarını sağlıyorum. Bunu yaparken sınıf, etnisite veya yaşam tarzı ayrımı olmaksızın açıyorum kapılarımızı tüm kadınlara. Tek bir şartım var. O da daha önce hiç çalışmamış ve gelir sahibi olmamış olmak. (Tara Hopkins)

Tara Hopkins'in piramidinin en altında olduğunu ifade ettiği kadınlar ile gerçekleştirilen gözlem ve derinlemesine görüşmelerde bazılarının bu yoksulluğu ne kadar derin deneyimlediğini fark ettik. Örneğin, atölyede çanta yapımı esnasında tanıştığımız iki kadın arasında geçen diyalog Hopkins'i doğrular nitelikteydi. Bir kadın, sırf elli kuruşluk fark nedeniyle alamadığı meyveyi şöyle anlatıyordu.

Pazara gittim bu sabah. Bir de ne göreyim? Elli kuruş zam gelmiş meyveye, inan alamadım, bakakaldım öylece.

Çöp(m)adam'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. Yukarıdaki örnek ve alıntılardan da anlaşılacağı üzere Çöp(m)adam'ın çıkış noktası her ne kadar Ayvalık olsa da KAMER (Kadın Merkezi Vakfı) ile yapılan işbirliği sayesinde

Van ve Diyarbakır'a dahi açılmayı başarmıştır. Egeli kadından Kürt kadınına uzanan bu sosyal girişimin temelinde farklılıkları eşitlikçi, özgürlükçü, sınıf ve etnik köken ayrımı gözetmeksizin içine alan bir anlayışın izlerine rastlanabilir.

Sosyal Ağlar ve Ağ Çeşitliliği

Sosyal girişimcilik ülkemiz ve dünyada çoğunlukla ölçek itibariyle 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 ve sosyal ağları sayesinde çeşitli kaynaklara piyasa fiyatının altında ulaşabilmekte veya piyasada mevcut olmayan kaynaklara yine bu yolla erişebilmeleri mümkün olmaktadır (Witt, 2004). Geniş ve çeşitlenmiş sosyal ağlara sahip girişimcilerin bu ağlardan destek görerek daha başarılı olduğu ifade edilmektedir. Nitekim, Almanya'da Yukarı Bavaria bölgesindeki 1700 yeni işletme üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmada ağ başarı hipotezi doğrulanmıştır (Brüderl ve Preisendörfer, 1998). Diğer yanda, ağ başarı hipotezinin geliştirilmiş bir modelini kaynak bazlı kuramsal yaklaşımla ele alan Witt vd., (2008), 123 Alman girişimcisi üzerinde gerçekleştirdikleri başka bir çalışmada ağ başarı hipotezinin iddia edilen aksine desteklenmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çöp(m)adam'ın kurucusu Tara Hopkins'in sosyal girişimcilere fon ve profesyonel destek sağlayan, dünyanın ilk ve en geniş sosyal girişimci ağı Ashoka hakkındaki ifadeleri sosyal girişimcinin sahip olduğu sosyal ağların önemini ortaya koymakta ve bu sayede sosyal girişimcinin normal koşullarda erişmesi mümkün olmayan kaynaklara nasıl ulaştığını ve bu yolla hangi kapıları araladığını göstermektedir:

“Daha önce sosyal girişimcilik ne demek, nasıl bir şey bilmiyordum, duymamıştım. Ashoka ile tanıştım. Sosyal girişimciliği orada öğrendim ve o sayede kendimi

sosyal girişimci olarak geliştirebilme, fikirlerimi hayata geçirebilme fırsatı elde ettim. Sosyal girişimcilik yolculuğum Ashoka ile başladı. Ardından Sabancı Üniversitesi ile devam etti. Sabancı Üniversitesin'den mezun bir öğrencim sayesinde Unilever'e ulaştım. Unilever aracılığıyla da Yurtiçi Kargo ile anlaştık. Çöp(m)adam'dan önce kadın hareketinde, Mor Çatı'da çalışan bir aktivisttim. Orada tanışmış olduğum kadın KAMER'e ulaşmamı sağladı. Çöp(m)adam'ın KAMER'le işbirliği işte böyle başladı."

Çöp(m)adam'ın ortaya çıkışı ve yerel halk tarafından kabullenilmesinde kurucu Tara Hopkins'in o güne değin geliştirdiğı kişisel ağlar ve bağlantıları kadar özellikle ilk zamanlarda kurulan güçlü güven ilişkilerinin de önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Güven, sosyal girişimcinin yerleşik olduğu yerel çevresinde meşruiyet kazanmasını sağlayan kilit bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bu bulgu, Seanor ve Meaton'ın (2008) İngiltere'de West Yorkshire bölgesindeki sosyal girişimci ağı üzerine örnek olaylara dayalı yürüttüğü nitel araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Buna göre, özellikle küçük sosyal girişimlerin koordineli bir şekilde sosyal projeler gerçekleştirmek üzere bir arada çalışabilmeleri için sosyal sermaye ile ilişkili bir unsur olan güveni tesis etmeleri gerekmektedir. Tara Hopkins'in aşağıdaki ifadeleri güven inşa etmenin sosyal girişimin özellikle de başlangıç safhasında ne kadar hayati olduğunu göstermektedir.

Ben içinde bulunduğum çevreye hakim geleneksel yapıyı biliyordum. Bunu yıkıp geçip, ortadan kaldırmaya çalışmak yerine bununla nasıl baş edebilirim, bunun üzerinde kafa yordum. Belli bir çevrede, belli bir yaşam biçiminden, belli bir kültürden gelen kadınlar ile bu değişimi, dönüşümü başlatmak zorundaydım. Bunun farkındaydım. Örneğın, ilk açtığımız zaman kadınlar için perdeleri kapatmak zorunda kaldık. Çok göz önünde olmamaya çalıştık, atölyemiz çarşı içinde değildi, arka taraftaydı o zaman. Kadınların kendilerini rahat hissedebilmeleri için. Bu bir gerçek, realite. Erkek egemen

dünya. İnsanların alışabilmesi için önce üniversiteden asistanım iki kadını buraya iki hafta oturttum, oturttum ki buradaki insanlar kadınlara alışsın. Önce mahalleli kadınlar geldi. Herkese lokum aldım, dağıttım, çay ikram ettim. Herkese söyledim ben böyle bir yer açıyorum diye. Çünkü insanlar beni tanımıyordu, kendimi onlara tanıtmam gerekiyordu. Bilirsiniz burası nasıl derler şüpheli bir toplum, bir yabancıya güvenemiyor, bunu yaşadım uzun zaman. Güven oluşturmak uzun zamanımı aldı diyebilirim. Atölyede çalışmaya başlayan ilk kadınlar komşularım, kapı komşularım oldu.

Ağ çeşitliliği, sosyal girişimcilerin farklılıkları yönetmek konusunda deneyimledikleri güçlükler karşısında yenilikçi 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 yaratmaktadırlar. 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 kuruluşundan itibaren beş yıl boyunca giderlerinin önemli bir bölümünü karşılayarak Çöp(m)adam'ın varlığını sürdürmesinde hayati bir rol üstlenmiştir. Çöp(m)adam'ı sosyal sorumluluk projelerindeki bir çözüm ortağı olarak gören Unilever, projeye hem hammadde hem de maddi kaynak sağlamıştır. Ayrıca, hammadde olarak kullanılan ambalaj atıklarının nakliyesi Unilever'in yaptığı anlaşma sayesinde Yurtiçi Kargo'nun desteğiyle yapılmış ve nakliye masrafı yine Unilever tarafından karşılanmıştır. Aslında Unilever Türkiye, Çöp(m)adam'ı bir yatırım, çözüm ortağı, Çöp(m)adam sponsorluğunu ise sosyal sorumluluk projelerinin bir parçası olarak gördüğünü belirtmiştir. Diğer yanda, 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 yaratmış, Unilever Türkiye ise bu fırsatı Çöp(m)adam'a sponsor olarak değerlendirmiştir. 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(m)adam projesinin hayata geçmesinde önemli bir destek işlevi gördüğü anlaşılmaktadır:

TDP Ofisi olarak bizler kendisine mümkün olduğunca destek olmaya çalışıyoruz. Ayrıca mezunlarımızdan Melih Özsöz 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 projesine en başından beri SÜMED Genel Sekreteri Mine Gökna ve İdari İşler Görevlisi Ayşe Turhan gerek satışlarda, gerekse Çöp(m)adam çantalarının tanıtımı konusunda bize destek olmuşlardır. Aynı zamanda üniversite içerisinde yapılan satışların gelirin %10'unu SÜMED'e bağışlıyoruz. SÜMED, hem ürünlerin satışında yardımcı olmak konusunda hem de yeni fikirleriyle Çöp(m)adam'a katkıda bulunan bir dernektir. Bizler de SÜMED gibi Sabancı Üniversitesi öğrencileri için burs kaynağı oluşturmaya çalışan bir derneğe böyle küçük bir destekte bulunmak istiyoruz. (Çöp(m)adam, 2009)

Yukarıdaki alıntılardan anlaşılacağı 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(m)adam'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)adam'ın 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 değer için birçok sosyal paydaş tarafından tekrarlanmasını sağlamıştır. Bunun en güzel örneği Diyarbakır'da KAMER (Kadın Merkezi Vakfı) 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(m)adam'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 değer için tüketici tarafından farkına varılmasını sağlamakta ve tüketicinin almış olduğu ürünle sosyal sorumluluğuna vurgu yapmaktadır. Çöp(m)adam'ın tüm ürünlerinin üzerinde ürünü yapan kişinin ismi ve Çöp(m)adam'ın hikayesinin anlatıldığı bir etiket bulunmaktadır. Bu sayede Çöp(m)adam misyonunu nihai tüketiciye son derece anlamlı bir şekilde

de 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 sponsorluğunu beş yıl boyunca devam ettiren Unilever hem kendi ambalaj atıklarını değerlendirmiş, hem de bu yolla kurumsal itibarını pekiştirmiştir. 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 değer 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 (Kümbül 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 (Self-Employed Women’s Association) 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 çalışmasında 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-

su 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.

Kadınlardaki özgüven değişimini en çok hissedenlerden biri de Tara Hopkins'in kendisi olmuştur. Yanında çalışan kadınların Çöp(m)adam ile tanışmalarından sonra kendi hayatlarında meydana gelen farkı şu ifadelerle açıklamaktadır:

Kesinlikle büyük bir fark var oldu. Özellikle de sizin görüşme yaptığınız, konuştuğunuz kadınların hayatında. Bir örnek vereyim. Mesela Sıdika. Büyük bir değişim var onda, bunu gözlemleyebiliyorum. Hatta Sıdika'nın eşine de kendisine de diyorum ki evlendiğin kadın sen değilsin artık. (gülüyor) Eşi de bu duruma saygı duyuyor. Mesela kocası onu Bozcaada'ya götürdü evlilik yıl dönümü için. Bu eskiden mümkün olması imkânsız bir şeydi. Çöp(m)adam'ın kadınların günlük hayatlarını nasıl etkilediğini hissedebiliyorsunuz.

Yalnızca Tara Hopkins değil, aynı zamanda kadınlar da kendilerinde meydana gelen bu değişimin farkına varmışlardı. Çöp(m)adam'ın insanların hayatlarına nasıl dokunduğu ve onların hayatlarında ne türden bir değişim yarattığına dair çarpıcı örneklerle atölyede çalışan kadınlarla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler esnasında karşılaşmıştır:

Burada ilk başladığımız günden beri güzel karşılandık, takdir edildik. Evde oturan kadın geldi para kazandı. Önceleri çok kalabalıktık, 50-60 kadındık, sonra 100 olduk. Burada başlayan kadınlar, burada mesleki deneyim kazandıktan sonra iş hayatına atıldılar. Burası

bir başlangıç oldu, açılım oldu, eşleri kabullendi, sonra başka işlerde çalışmaya başladılar, ya kendi işlerini kurdular veya başka bir işe girdiler. Daha önce hiç cesaret edemiyordu kadınlar, düşünmüyorlardı çalışmayı, Çöp(m)adam bunu değiştirdi.

Saha ziyaretimiz sırasında Çöp(m)adam atölyesinin bulunduğu yerin hemen yanında bir kahvehane dikkatimizi çekti. Neredeyse tamamına yakını erkeklerin oluşturduğu bu kahvehanenin yanında Çöp(m)adam atölyesinde kadınlar harıl harıl çalışmaktaydı. Bu duruma ilişkin olarak görüştüğümüz kadınlar önemli tespitlerde bulundular. Özellikle de Çöp(m)adam atölyesinin o sokakta açılmasıyla birlikte yanı başında olan kahvehanenin eskiden oldukça eril bir mekan iken nasıl dönüştüğü ve evrildiğinin ipuçlarını yakalamak mümkündür.

Evet özgüven kazandık, bunu başardık. Dışarı çıkıp yemek yiyoruz masayı kurup, erkekler de oturuyor. Biz burayı açtıktan sonra karşımızdaki kahvede bile kadın erkek birlikte oturmaya başladı. Bu dönüşümü gözlemledik. Kozak Köyünden gelenler bile bu kahvede oturup çayını, kahvesini içebiliyor, bu güzel bir şey ve bunda bizim de katkımız oldu. Eskiden böyle değildi.

Mesela ben çocukken şu kahvenin önünden geçemezdim, ayıptı, yani yasaktı, babam bize yasaklamıştı. Ne işin var erkeklerin orda derdi. Kahvenin önünden geçmemek için yolumu değiştirdim. Oysa şimdi önünden geçmemek için yolunu değiştirdiğim kahvenin tam karşısında, Çöp(m)adam atölyesinde çalışıyorum, bacak bacak üstüne atıp kahvemi içiyorum. (gülüyor) Kahvedeki erkekler de bu duruma, bize alıştı. Kabullendiler bizi, esnaf da kabullendi.

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 çalışmasında 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 sorunu yenilikçi 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)adam'ın finansal döngüsü mevcut durumda ihtiyaçlarına cevap verebilir gözükse 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 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 bağlılığı kırmak için Tara Hopkins ve ekibi alternatif yollar düşünmeye başlamışlardır. Bu yollardan biri sosyal girişimi büyütürken 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 girişimcinin büyüme ve kontrol arasındaki dengeyi çok iyi kurarak sosyal misyonunu ve özünü kay-

betmeden 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 yürütmüş olduğu 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, beşinci yılın sonunda sözleşmenin bitişinin ardından Unilever Türkiye ile yollarını ayırmıştır. Böylelikle, Çöp(m)adam'ın farklı kurum veya markalarla çeşitli işbirliklerine gitmesi ve bu işbirlikleri sonucunda alt veya yan markalar geliştirmesinin de önü açılmıştır.

Sözü edilen bu finansal güçlükler rağmen Çöp(m)adam'ın ilişkide olduğu tüm sosyal paydaşlar için hedefledikleri değeri 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).

Çöp(m)adam'ı farklılıklar, eşitlik, kapsayıcılık ve sosyal içerme perspektiflerinden değerlendirdiğimizde şu sonuç karşımıza çıkmaktadır: Ana akım yönetim düşüncesinin örgütün nihai performansına hizmet etmeyeceği varsayılan tüm farklılık (çeşitlilik) unsurlarını görmezden geldiği gerçeğinden hareketle (Zanoni ve Janssens, 2003; 2007; Zanoni, 2011; Özbilgin ve Tatlı, 2011; Noon, 2007) eril değerlerin baskın olduğu istihdam alanı kadın

iş gücünü ya dışarıda bırakmakta ya da onu araçsallaştırmaktadır. Çöp(m) adam'ın toplumsal açıdan dezavantajlı konuma sahip, yoksul ve evsel emek olarak görülen kadınları sınıf, eğitim düzeyi, etnik köken gibi ayrımlar gözetmeksizin geliştirdiği yenilikçi iş modeliyle çalışma yaşamına dahil ederek sosyal eşitsizliğin giderilmesinde, farklılıkların gerçek anlamda hayata geçebilmesinde kritik bir rol üstlendiği görülmektedir. Bu yönüyle sosyal bir girişim olan Çöp(m)adam, kar amacı güden kuruluşların yarattığı bu önemli boşluğu doldurmakta, ana akım yönetim düşüncesinin aksine, farklılıkları yönetilmesi mutlak bir zorunluluk olarak tanımlamanın ötesinde yenilikçi yaklaşımla sosyal değer yaratmanın anahtarına dönüştürmektedir. Böylece, istihdam alanında sessizleştirilen kadınlara fırsat tanıyarak onların özgüvenlerini geliştirebilmelerine, salt ekonomik değil, sosyal anlamda da güçlenmelerine imkân sağlamaktadır.

Bu çalışmanın güçlü yönlerinin yanı sıra çeşitli sınırlılıkları da mevcuttur. Nitel araştırma yöntemi uygulanarak gözlem ve yarı yapılandırılmış görüşmeler ile incelenen konuya derinlemesine bir bakış açısı getirilmiştir. Diğer yanda, çalışmanın verileri tek bir örnek olaydan elde edilmiştir. Bu da ulaşılan sonuçların genellenebilirliği üzerinde bir sınırlılık oluşturmaktadır. Gelecek araştırmaların diğer coğrafi ve kültürel bağlamlarda, çoklu örnek olaylara dayalı, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karışık desenleri içermesi ele alınan konuya ilişkin örüntülerin daha iyi ortaya çıkarılabilesine olanak tanıyacaktır.

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.

Brüderl, J., ve Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10 (3): 213-225.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(5): 5–26.

Çöp(m)adam (2016). “Çöp(m)adam: Bilinçlendirme iş fırsatı”, <http://alumni.sabanciuniv.edu/tr/zoom/copmadam/page/0/1>, (Erişim: 10.02.2016).

Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D. ve Gekas, G. (2011). Social entrepreneurship: a content analysis, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1): 99-119.

Dacin, P., Dacin, M. 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*, 24(3): 37-57.

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.

Gökbulut Özdemir, Ö. (2013). Entrepreneurial marketing and social value creation in Turkish art industry: An ambidextrous perspective. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15 (1): 39-60.

Kümbül Güler, B. (2011). Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (3): 79-111.

Kotler, P. ve Lee, N. R. (2009). Yoksulluğa karşı sosyal pazarlama. MediaCat, İstanbul.

Kümbül Güler, B. (2010). *Sosyal Girişimcilik*. Efil Yayınevi, Ankara.

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):

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.

Özsöz, M. (2016), “Çöp(m)adam Hakkında”, <http://alumni.sabanciuniv.edu/en/node/889>, (Erişim: 05.02.2016).

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.

Seanor, P. ve Meaton, J. (2008). Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise, *Social Enterprise Journal*. 4 (1): 24 – 40.

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.

Witt, P., Schroeter, A. ve Merz, C. (2008). Entrepreneurial resource acquisition via personal networks: an empirical study of German start-ups. *The Service Industries Journal*, 28 (7): 953-971.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs’ networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development* 16 (5): 391-412.

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.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 519–532.

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.