Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi • Cilt: 41 • Sayı: 2 • Aralık 2019, ISSN: 2149-1844, ss/pp. 556-582
DOI: 10.14780/muiibd.665808

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

"KENDİ YOLUMU KENDİM ÇİZDİM"*: ABD'NİN İLK AFRİKA KÖKENLİ KADIN MİLYONERİ MADAM CJ WALKER'IN GİRİŞİMCİ KARİYERİNİN İNCELENMESİ

"I GOT MY START BY GIVING MYSELF A START": AN EXAMINATION OF FIRST AFRICAN-AMERICAN SELF-MADE WOMEN MILLIONAIRE MADAM CJ WALKER'S ENTREPRENEURIAL CAREER

Oya ZİNCİR **
Ayşegül ÖZBEBEK TUNÇ***

"Başarıya giden yolda kraliyet çiçekleri yoktur."
Madam CJ Walker

Özet

ABD'nin işletme tarihine ekonomik ve sosyolojik bağlamlar da dikkate alınarak bakıldığında, girişimciliğin ve girişimcilerin desteklendiğini söylemek mümkündür. Öte yandan ABD İç Savaşının gerçekleşmesi, sonrasında siyahi vatandaşların özgürlüklerini kazanmaları, ekonomik yaşam içinde köle olarak çalıştırılmadan özgür bireyler olarak yer alabilmelerinin önünün açılması gibi hususlar ülke tarihinde yer alan önemli kırılma noktalarıdır. Ancak siyahi kadınların iş hayatına katılmalarının yanı sıra girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları hem ırk hem de cinsiyet ayrımcılığı sebebiyle çoğu zaman engellenmiştir. Bununla birlikte atipik özellikler gösteren bazı kadın girişimcilere rastlamak da mümkündür. Madam CJ Walker bunlardan biridir. 1905-1919 yılları arasında girişimcilik faaliyetinde bulunan Walker, ABD'nin ilk Afrika kökenli kadın milyoneri olarak adlandırılmış ve yönetici, hayırsever, politik aktivist gibi özellikleri bünyesinde barındıran başarılı bir girişimci profili sergilemiştir. Bu çalışmanın amacı 20. yüzyılda faaliyet göstermiş bir kadın girişimcinin kariyer gelişimini çeşitli başlıklarda ele alıp, sosyolojik ve ekonomik bağlamları da dikkate alarak incelemektir. Bu kapsamda nitel araştırma metodu kullanılarak önemli bir tarihsel bir figür olan Madam CJ Walker'ın girişimci kariyeri W. Gibb Dyer Jr.'ın Girişimci Kariyer Modeli ile incelenmiş ve çeşitli biyografi kitapları, tarihsel

* Bu makale çalışması II. İşletme Tarihi Konferansı'nda sözlü olarak sunulan ve bildiriler kitabında yayınlanan "ABD'nin İlk Afrika Kökenli Kadın Milyoneri: Madam CJ Walker" adlı bildirinin genişletilmiş halidir.

** Araştırma Görevlisi, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, oya.zincir@istanbul.edu.tr

*** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, aozbebek@istanbul.edu.tr

Makale Gönderim Tarihi: 01.04.2019
Yayına Kabul Tarihi: 09.10.2019

analiz kitapları ve makaleler üzerinden ikincil verilere dayanan bir analiz gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar atipik bir kadın girişimcinin kariyer seçimini etkileyen öncüller, kişinin girişimcilikle ilgili rollere adapte olmasını sağlayan sosyalizasyon tecrübeleri, girişimcilikle ilgili rolleri (kariyer yönelimi), kariyer gelişimi süresince ortaya çıkan kişisel, ailevi ve işle ilgili sorunlar, çatışmalar ve ikilemler ile bu alanlardaki başarı/başarısızlıkları kapsamında zengin ve açıklayıcı bilgiler sunmaktadır. Ayrıca incelenen modelde olmayan birtakım unsurlara da değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Girişimciliği, Girişimci Kariyer Modeli, İşletme Tarihi, Nitel Araştırma.

JEL Sınıflandırması: L26, L66, N81

Abstract

Examining economical and sociological conditions of USA in a historical perspective, it is possible to state that entrepreneurship and entrepreneurs have been supported by the society. Civil War, freedom fight of African Americans, the process of gaining citizenships and working as free people in working life were breaking points in the history of USA. On the other hand, it was not easy for most African American women to be a part of that working life as well as founding their own businesses due to gender and racial discriminations, mostly considered as barriers for those women. Nonetheless, some atypical women entrepreneurs can be mentioned when considering business history of USA. Madam CJ Walker, who had been an active entrepreneur between 1905 and 1919, was one of them. She was considered as first African-American woman millionaire and defined with many titles such as successful manager, philanthropist, political activist. In this study, Madam CJ Walker's entrepreneurial career is examined by using Entrepreneurial Career Model developed by W. Gibb Dyer Jr in 1995 (including career choice, socialization, orientation and progression dimensions). Qualitative research method is adopted collecting data from various biography books, non-fictional books and journal articles. Additionally, results showed that there are some other entrepreneurial and non-entrepreneurial feautures outside of model dimensions which are explained in the related section of this study.

Keywords: Women Entrepreneurship, Entrepreneurial Career Model, Business History, Qualitative Research Method.

JEL Classification: L26, L66, N81

1. Giriş

Girişimciler ekonomik gelişmenin önemli aktörleri olarak adlandırılmakta, karizmatik bir figür olarak çeşitli kitaplara, makalelere, dizilere[1], filmlere ve haberlere konu olmakta, kimi zaman politik aktörlerle yan yana görülmekte ve çoğunlukla bir 'süper kahraman' ya da 'mistik bir kişilik' gibi lanse edilmektedirler. Girişimciler kimlerdir? İlk dönem akademik çalışmalarda girişimci kişinin girişimci olma kararının arkasındaki bireysel faktörlerin neler olduğunun araştırıldığı ve girişimcilerde yenilikçilik, kararlılık, başarı ve kontrol ihtiyacının yüksek olduğu ve benzeri kişisel özelliklerin ön plana çıktığı ifade edilmiştir[2]. Sonraki dönemlerde sosyal ve ekonomik faktörler de araştırmalara dâhil edilmiş, ülkelerin sosyolojik ve ekonomik bağlamlarının girişimcileri nasıl

1 Madam CJ Walker'ın yaşamına dair araştırma yaparken New York Times'da yayınlanan bir haber karşımıza çıkmış olup, habere göre Madam C. J. Walker'ın yaşam öyküsü Netflix'te 2020 yılı içerisinde yayınlanacak bir diziye uyarlanacaktır.
Kaynak: Chow, A. R. (2018). Octavia Spencer to Star in 'Madam C.J. Walker' on Netflix, https://www.nytimes.com/2018/07/30/arts/television/octavia-spencer-madam-cj-walker-netflix.html, (Erişim Tarihi: 14.10.2019)

2 Cuevas, J. G. (1994). Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories, International Small Business Journal, 12(4), s. 81.

etkilediğinin açıklanmasına ilişkin çabalar[3] araştırmalara yön vermiştir. Akademik çalışmalarla birlikte girişimcilerin hayatlarına ve iş yaşamlarına ilişkin kapsamlı bilgiler sunan biyografilere de rastlamak mümkündür. Girişimcilerin içinde bulundukları toplumdan nasıl etkilendikleri, fırsatları nasıl fark ettikleri ve bu fırsatlardan nasıl yararlandıklarına ilişkin anekdotlar barındıran bu biyografiler[4] girişimci kişilerin kariyerlerine yönelik zengin bilgiler içeren kaynaklar olma niteliği taşımaktadırlar.

Girişimciyi bağlamdan bağımsız düşünmek ve ona göre hareket etmek girişimcilik araştırması yapan kişilere doğru bir çerçeve sunmaz. Her girişimci içinde bulunduğu toplumun dinamiklerinden etkilenir. Amerika Birleşik Devletleri tarihine bakıldığında, girişimciliğin ekonomik bağlamda önemli bir olgu ve girişimcilerin de kilit aktörler oldukları görülür. Henry Ford, Andrew Carnegie gibi girişimci figürlerin ABD toplumunda kabul görüp görmemesi toplumsal bakış açısının ve kültürün bir sonucudur. Bir toplum girişimciliği yüceltip, girişimcileri kolayca benimsiyorsa orada girişimciliğin ve girişimlerin filizlenip gelişmesi mümkündür. Bu doğrultuda akla şu soru gelmektedir: Afrika kökenli vatandaşların girişimcilik faaliyetleri de 'beyazlarla' aynı benimsenme düzeyine sahip miydi? Bu soru tarihsel bağlamda ele alındığında, kölelik ve kurumsallaşmış ırkçılığın ve bunların zemin hazırladığı ekonomik ve sosyolojik engellerin bu vatandaşlar için, özellikle de girişimcilik faaliyetleri açısından, zorlayıcı olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenler aynı zamanda onları belli türden girişimcilik kariyerlerine yönlendiren faktörler olmuş, etnik girişimcilik başlığı altında ele alınan bir alt alanın oluşmasına öncülük etmiştir.

Ülke bağlamının engellemelerine rağmen ABD işletme tarihine damgasını vurmuş bazı önemli girişimciler bulunmaktadır. Madam CJ Walker bu girişimcilerden biridir. Saç bakımı ve güzellik sektöründe çeşitli başarılara imza atmış Walker'ın girişimciliği Afrika kökenli Amerikalı vatandaşların o dönemde içinde bulunduğu koşullardan bağımsız değildir. İç Savaş öncesinde özgür siyahi vatandaş sayısı oldukça kısıtlıyken, köleliğin kaldırılmasıyla birlikte Afrika kökenli vatandaşlar için olumlu bir ortamın var olduğunu söylemek mümkün olmamakta ve ABD'nin 2. Dünya Savaşı öncesi tarihsel sürecine bakıldığında, "ülkedeki iklimin siyahi girişimciler için hiçbir zaman yeterince elverişli olmadığı"[5] tespiti yapılabilmektedir. Bu durumun zaman zaman hırsızlık/soygun gibi (yapısal olmayan) olayların gerçekleşmesi; sermayeye erişiminin, destek ağlarının ve rol modellerin az olması; yetersiz himaye ile ırk ayrımcılığı ve siyahilerin politik olarak güçsüz olması gibi birkaç çevresel nedene dayandığı ifade edilir. Walker'ın girişimci kariyeri bütün bu koşulları da dikkate alarak incelendiğinde kendi kendine yetebilme ve ekonomik bağımsızlığını kazanma[6] en önemli unsurlar olarak ön plana çıkmaktayken, kendi

3 Cuevas, J. G. (1994). s. 81.

4 Jones, G. R., Wadhwani, D. (2006). "Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda", Harvard Business School Working Paper Number: 07-007, https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-007.pdf, (Erişim Tarihi: 14.10.2019), ss. 8-9.

5 Ahiarah, S. (1993). Black Americans' Business Ownership Factors: A Theoretical Perspective, The Review of Black Political Economy, 22(2), s. 22.

6 Walker, J.E. (1983). Black Entrepreneurship: An Historical Inquiry, Business and Economic History, s. 52.

halkının refahını artırma çabasının[7] Walker'ın girişimcilik faaliyetlerinin temelinde olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, öncelikle dönemsel bağlam genel hatlarıyla aktarılmakta, sonrasında Dyer Jr.'ın[8] *Girişimci Kariyer Modeli* unsurlarıyla birlikte açıklanmaktadır. Son olarak Walker'ın girişimci kariyeri çeşitli kitap ve makalelerden elde edilen verilerle incelenerek model ve model dışı unsurlara ilişkin bir analiz yapılmakta ve ek bilgiler verilmektedir.

2. Literatür

Bu çalışmanın literatür kısmında ilk olarak İç Savaş sonrası ABD'nde Afrika kökenli kadın girişimci olmaya dair genel tarih, iktisadi tarih ve işletme tarihini kapsayan bazı veriler ve bilgiler aktarılmaktadır. Sonrasında W. Gibb Dyer Jr.'ın 1995 yılında ortaya koymuş olduğu Girişimci Kariyer Modeli unsurlarıyla birlikte detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.1. Bağlamın Girişimci Kariyere Etkisi: İç Savaş Sonrası Amerika Birleşik Devletleri'nde Afrika Kökenli Kadın Girişimci Olmak

Toplumun ekonomik ve sosyolojik bağlamı o toplumda iş yapan girişimcileri doğrudan etkiler. Bu iki bağlam girişimcinin önüne bazı engeller çıkarır ve/veya fırsatlar sunar. Eğer ekonomik bağlam kolay iş yapmaya olanak sağlıyorsa girişimciler daha aktif olabilir ve kolay iş yapabilirler. Bunun tam tersi durumda ise girişimcilerin bazı engelleri aşmaları gerekecek, bazı durumlarda kolay iş yapamayacaklar ve hatta iş yapma fırsatı bile bulamayacaklardır. Sosyolojik bağlam da girişimciyi ve geliştirdiği iş fikrini doğrudan etkiler. Girişimcilerin ve girişimciliğin desteklenmediği, faydalı görülmediği bir toplumsal yapı ve kültür girişimcilerin motivasyonuna ket vurabilecektir. Girişimciliğin toplumsal faydasının anlaşıldığı toplumlarda, bireyler içinde bulundukları toplumun kültüründen ve sosyolojik yapısından beslenecek ve destek alabileceklerdir.

İç Savaş sonrası ABD'nin ekonomik ve sosyolojik bağlamları değerlendirildiğinde bazı verilerin dikkat çekici olduğu görülür. O dönemde ülke ekonomik anlamda hızlı bir büyüme göstermiş, 1865-1920 yılları arası gayri safi milli hasıla yediye ve kişi başı gayri safi milli hasıla ise ikiye katlanmıştır. Belirtilen dönemde girişimciler çelik, elektrik, kimya, otomotiv gibi sektörlerde çeşitli girişimler kurmuş ve bu girişimler teknolojik birtakım gelişmelere olanak sağlayarak Amerikan toplumunu sosyal olarak da dönüştürmüştür[9]. Bu dönem mucit ve girişimciler için *altın çağ* olarak ifade edilmektedir[10]. Amerikalılar dönemin girişimcilerini yakından takip etmekte, onları 'sektörün kaptanları' olarak adlandırmakta, hatta genç Amerikan erkekleri çok çalışarak zenginliğe ulaşıp 'kendi çabalarıyla bir yerlere gelmiş adam' olmanın hayallerini kurmaktaydılar.

7 Bundles, A. (2008). Madam CJ Walker: Entrepreneur, New York, Infobase Publishing, s. 1.

8 Dyer Jr, W. G. (1995). Toward a Theory of Entrepreneurial Careers, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(2):7-21.

9 Lamoreaux, N. R. (2010). Entrepreneurship in the United States, The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times, Derleyenler: David S. Landes, Joel Mokyr ve William J. Baumol, , New Jersey, Princeton University Press, ss. 367-400.

10 Hughes, T. P. (1989). American Genesis: A Century of Invention and Technological Enthusiasm 1870–1970, New York, Viking, s. 15.

Bu durum toplumdaki Sosyal Darwinist düşüncenin de bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu düşünceye göre en iyi olan yaşamına devam edecek, diğerleri ise elenecektir[11].

O dönemde Afrika kökenli Amerikalı girişimcilerin belirtilen rekabetçi koşullara ilave olarak ırk ayrımcılığına maruz kaldıkları ifade edilmekte; 'beyazlar'la kıyaslandığında ticari bir girişimde bulunmak üzere banka kredisi alabilmek için gelir düzeylerinin çok düşük, gelir elde ettiklerindeyse bu gelirin ellerinden alınma olasılığının ise çok yüksek olduğu belirtilmektedir[12]. Ayrıca siyahi vatandaşlar özgürlüklerini elde etmiş olsalar dahi toplum içinde görünmez bir kast sistemine, yasaların çifte standart olarak adlandırılabilecek bir şekilde uygulanmasına[13] ve hatta şiddete maruz kalıyorlardı[14]. Örneğin; beyazlar siyahi vatandaşların berberliğini yapmaktan, kendi güzellik ürünlerini onlar için kullanmaktan kaçınıyorlardı[15]. Bununla birlikte siyahi girişimcilerin ürünlerini ve hizmetlerini satabileceği topluluk yine siyahi vatandaşlardı[16], bu da onların sadece 'kendi insanlarının' bulunduğu, tehdidin ve rekabetin olmadığı etnik kökene dayalı korunmuş bir pazar anlamına gelmekteydi[17]. Özellikle köle olarak sömürülmüş ailelerin kızları için (hatta eski köleler için dahi) kendi işine sahip olma motivasyonu beyazlar tarafından uygulanan ayrımcılıktan kaçınmaya ve hayatta kalmaya eşdeğerdi[18]. Bu motivasyonla girişimci olan kadınlar hem kendilerine hem de ailelerine geçim sağlamak amacıyla bu türden faaliyetlerde bulunuyorlardı[19].

Bütün engel ve kısıtlara rağmen yirminci yüzyılın ilk otuz yılı Afrikan-Amerikan girişimciliğinin altın çağı olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde saç bakım ve güzellik sektörlerinin yanı sıra finans, ulaşım, eğlence ve benzeri sektörlerde birçok Afrika kökenli girişimci faaliyet göstermekte ve başarılı olmaktaydı[20]. Bunların belki de en bilinenlerinden biri Sarah Breedlove adıyla 23 Aralık

11 Lamoreaux, N. R., 2010, ss. 368-369.

12 Lamoreaux, N. R., 2010, s. 379.

13 *Jim Crow Yasaları:* ABD'de 1880'li yıllardan 1960'lı yıllara değin birçok eyalette uygulanan ve ırklararası evliliği yasaklayan, işyerlerinde ve kamu kurumlarında beyazlarla siyahilere ayrı muamele yapılmasını şart koşan ve bunların ihlalinde cezai yaptırımlar uygulanmasını salık veren yasalar bütünüdür. Buna örnek olarak birçok eyalette iki ırkın çocuklarının farklı okullarda okuma şartı gösterilebilir. Aynı şekilde mekanlara "sadece beyazlar girebilir" şeklinde tabelalar asılarak ırk ayrımı neredeyse birçok farklı kamusal alanda da görünür olmuştur.
Kaynak: Jim Crow Laws, National Park Service Websitesi, https://www.nps.gov/malu/learn/education/jim_crow_laws.htm, (Erişim Tarihi: 13.10.2019)

14 Kenney, S. C. (2008). Madam CJ Walker, The Jim Crow Encyclopedia: Greenwood Milestones in African American History, Derleyenler: Nikky L. M. Brown ve Barry M. Stentiford, USA, Greenwood Press, ss. 821-822.

15 Boyd, R. L. (2000, December). Race, Labor Market Disadvantage, and Survivalist Entrepreneurship: Black Women in the Urban North During the Great Depression, Sociological Forum, 15(4), s. 653.

16 Inman, K., Grant, G. M. (2005). African American Women and Small Business Start-ups, International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship, Derleyenler: Sandra L. Fielden, Marilyn Davidson, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, ss. 105-119.

17 Wingfield, A. H. (2010). Review of the book Beauty Shop Politics: African American Women's Activism in the Beauty Industry by Tiffany M. Gill, Kentucky Historical Society, 108(4), s. 433.

18 Inman, K. (2000). Women's Resources in Business Start-Up: A Study of Black and White Women Entrepreneurs. New York, Routledge, s. 6.

19 Boyd, R. L., 2000, s. 651.

20 Walker, J.E.K. (1998). The History of Black Business in America: Capitalism, Race, Entrepreneurship, New York, Twayne, s. xx.

1867 yılında Owen ve Minerva Anderson Breedlove çiftinin Amerikan İç Savaşı sonuna kadar köle olarak çalıştırıldıkları Louisiana'da bir plantasyonda dünyaya gelen Madam CJ Walker'dı. 1874'te ebeveynlerinin ikisini de aynı yıl kaybeden Walker, 1903 yılında Afrika kökenli bir kadın girişimci olan Annie Minerva Turnbo Malone'un *Poro Company* adındaki şirketinde satış temsilcisi oldu. 1905 yılında kendi saç derisi bakım formülünü (wonderful hair grower) geliştirdi ve kapı kapı dolaşarak satışını yapmaya başladı. Bir yıl sonra Charles Joseph Walker isimli bir reklamcıyla evlenip, Fransızlardan esinlenerek ismini «*Madam CJ Walker*» olarak değiştirdi. 1910 yılında Denver'dan Indianapolis'e taşınarak burada Madame CJ Walker Manufacturing Company'yi kurdu. 1911 yılına gelindiğinde bir kuruma 1.000$ bağış yaparak hayırseverlik faaliyetleriyle ön plana çıkmaya başlamıştı. Bir sonraki sene ABD'ndeki çeşitli eyaletleri gezerek ürünlerinin satışını yaptı. Aynı yıl eşinden boşandı ancak soyadını kullanmaya devam etti. 1913 yılı boyunca ürünlerini satmak üzere Karayipler ve Orta Amerika'ya çeşitli seyahatlerde bulundu. 1916 yılında bölgenin iş potansiyelini görerek New York'un Harlem bölgesine taşındı ve işlerini buradan yürütmeye devam etti. 25 Mayıs 1919 günü çeşitli sağlık sorunları sebebiyle öldüğünde 1 milyon $'dan fazla olan servetiyle ABD'nin ilk Afrika kökenli kadın milyoneri olarak tanınmaktaydı[21].

Madam CJ Walker'ın başarı öyküsü olarak adlandırılabilecek girişimcilik serüveni araştırmacılara hem girişimci kariyer anlamında bazı veriler sunmakta, hem de bundan daha fazlasını vaat etmektedir. Afrikan Amerikan kadın girişimciliğini ele alan bir çalışmada belirtildiği üzere 1900-1965 yılları arasında siyahi kadınlara yönelik ürünlerin üretilip satıldığı güzellik endüstrisi siyahi kadınların kontrolünde olan çok az sayıda endüstriden biriydi. Bu endüstrinin imalatçıları, üreticileri, tüketicileri ve satıcıları çoğunlukla siyahi kadınlardı. Bu yolla ekonomik bağımsızlıklarını elde etmekle kalmıyor, aynı zamanda kendi ırklarının kalkınmasına ve haklarının savunulmasına uygun bir zemin hazırlıyorlardı. Bu durum onlar için 'işçi' olarak başka endüstrilerde çalışan siyahi vatandaşların edinemediği bir ortam sağlıyordu[22]. Ayrıca bu dönemde faaliyet gösteren siyahi kadın girişimcilerin sahibi oldukları güzellik salonları siyahi kadınlar için bir araya gelebilecekleri, sosyalleşebilecekleri 'özgür mekanlar'dı. Bu endüstri aynı zamanda siyahi vatandaşlar için politik değişimin, siyahi kadınlar için ise kişisel güçlendirmenin katalizörü olarak değerlendirilmekteydi[23].

Tarih alanında akademik çalışmalar yapan Tiffany M. Gill, Madam CJ Walker ve onun gibi girişimcilerin biyografilerinin incelenmesinin işletme tarihi ve işçi tarihi gibi birbirine muhalif iki çalışma alanı kapsamında ele alınabileceğini[24] ifade etmiştir. Ancak bu zıtlığın ötesinde, Madam CJ Walker ve onun gibi girişimcilerin en saf haliyle birer iş kadını, birer patron oldukları gerçeğinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Onların kendilerini profesyonel kimliğe sahip birer iş kadını olarak tanımladıklarını da eklemiştir. Bu doğrultuda, Madam CJ

21 Bundles, A., 2008, ss. 94-95.

22 Gill, T. M. (2004). Civic Beauty: Beauty Culturists and the Politics of African American Female Entrepreneurship 1900-1965, Enterprise & Society, 5(4), s. 584.

23 Gill, T. M., 2004, s. 584.

24 Gill, T. M., 2004, s. 587.

Walker'ın kendi ırkına karşı hissettiği sorumluluklara istinaden siyahi kadınların haklarını savunan ve onlar için iş fırsatları yaratan bir iş kadını rolünü üstlendiği söylenebilir. Bu durumun yansımaları Walker'ın fabrika kurması ve işletmesinin yanı sıra güzellik salonu, tiyatro, güzellik okulu gibi binaları da bünyesinde barındıran bir dizi mekânı hayata geçirmesinde, hayırseverlik ve politik aktivizm faaliyetlerinde de görülebilmektedir.

2.2. Girişimcilik ve Kariyer Yazınlarını Birleştiren Girişimci Kariyeri Modeline İlişkin Kavramsal Çerçeve

Girişimcilikle ilgili yazılmış çeşitli biyografiler, makaleler ve diğer yazılı metinlere bakıldığında çoğu zaman girişimlerin ne gibi zorluklar atlatılarak kurulduğuna dair çeşitli başarı hikâyelerine rastlanır. Adı geçen türde metinlerde okuyucuya girişimcilerin çeşitli kısıtlarla başa çıktıkları, kimi zaman defalarca reddedilmek durumunda kaldıkları, ancak genellikle iş fikirleri ve kararlı kişilikleri sayesinde başarılı oldukları aktarılmaktadır. Bu türden bir senaryoda girişim kurulmadan önceki dönem ön plana çıkmakta, odak noktası olan kişi ve/veya kişisel özellikler zamanla yerini genellikle girişimin başarı veya başarısızlığına bırakmaktadır. Bu noktada çeşitli sorular akıllara gelmektedir: Girişim kurulduktan sonra girişimciler aynı dinamiklerle iş yapmaya devam mı etmektedirler, yoksa kariyer süreçleri boyunca farklı dinamiklerle etkileşime girerek farklı rollere mi bürünmektedirler? Girişimciler iş hayatlarında başarı peşinde koşarken kişisel ve aile hayatları bunu ne derece etkilemektedir ve bundan ne derece etkilenmektedir? Girişimciler kariyerleri boyunca hangi kişisel, ailevi ve işle ilgili sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar?

Girişimcilik alanında çalışan akademisyenlerden biri olan W. Gibb Dyer Jr., girişimcileri girişimci olmaya iten faktörlerin girişimcilik yazınında yoğun olarak ele alındığını, ancak girişimcilerin kariyerleri boyunca gösterdikleri gelişimlere ve ne gibi roller üstlendiklerine yazında pek yer verilmediğini ifade etmiş, yukarıda belirtilen sorulara cevap vermek amacıyla *Girişimci Kariyer Model*ini ortaya koymuştur. Bu model, *Entrepreneurship Theory and Practice* Dergisinde 1995 tarihinde "Toward a Theory of Entrepreneurial Careers" adını taşıyan bir makalede yayınlanmış olup; girişimcilik ve kariyer yazınlarını birleştirerek girişimcilerin kariyer seçim, sosyalizasyon, yönelim ve gelişim süreçlerine ilişkin kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Dyer Jr. modelde kariyer seçimini etkileyen öncüllerin – yani bir kişiyi girişimci olmaya iten bireysel, sosyal ve ekonomik faktörlerin – bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte kişinin girişimcilikle ilgili rollere adapte olmasını sağlayan sosyalizasyon tecrübelerinin (erken çocukluk deneyimi, iş tecrübesi, eğitim ve önceden girişim kurmuş olma tecrübesi) modelde yer almasının önemli olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak girişimcilikle ilgili roller de kariyer yönelimi başlığı altında ele alınmış ve modele eklenmiştir. Son olarak kariyer gelişimi süresince ortaya çıkan kişisel, ailevi ve işle ilgili sorunları, çatışmaları ve ikilemleri de modele dahil ederek bu alanlardaki başarıları veya başarısızlıkları modelin çıktısı olarak göstermiştir[25].

Tarihsel bir figür olarak karşımıza çıkan ve başarılı bir kadın girişimci olarak adlandırılan Madam CJ Walker'ın girişimci kariyerini Girişimci Kariyer Modelini kullanarak ele almak

25 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 8.

amacıyla yazılan bu makalenin kavramsal çerçevesini oluşturan unsurları açıklamak öncelikli olarak ilgililere daha detaylı bir arka plan sağlayacak olup, modelin de bir bütün olarak daha iyi anlaşılmasına zemin hazırlayacaktır.

2.2.1. Kariyer Seçimini Etkileyen Öncüller

Bireyler neden girişimci olurlar? Bazıları girişimcilikte başarılı olurken neden diğerleri başarılı olamazlar? Bireyler girişimci olurken hangi işi yapacaklarına nasıl karar verirler ve bu kararı neler etkiler? Bütün bu soruların cevabı aslında bir girişimcinin kariyer seçimini etkileyen bazı faktörlere işaret eder. Bunlar bireysel, sosyal ve ekonomik faktörler başlıkları altında gruplandırılmaktadırlar.

Bireysel faktörler başarı ve kontrol ihtiyacı, belirsizliğe karşı tolerans, girişimsel tutum gibi unsurları kapsamaktadır. Ripsas[26] kişinin bireysel değerlerini, yaşını ve medeni halini de bu unsurlar içerisine dâhil etmektedir. Boone ve Kurtz[27] de girişimcilerin vizyon, yüksek enerji düzeyi, başarma ihtiyacı, kendine güven ve iyimserlik, başarısızlığa ve belirsizliğe tolerans gösterme, yaratıcılık, iş kontrol odağı özelliklerinin onların girişimci kişiliğini oluşturduğunu ifade etmiştir. Girişimcilerin başarma isteğiyle çok çalıştıklarını, rekabetçi güdülerinin onların zor hedeflere ulaşma konusundaki mücadelelerden zevk almalarına sebebiyet verdiğini ve bunların kişisel başarıya adanmayı teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde girişimcilerin genellikle başkalarının vazgeçtiği yerlerde sürekli yeniden deneyerek başarılı olduklarını da eklemişlerdir. Ayrıca girişimcilerin iç kontrol odağının, yani kendi başarı ya da başarısızlıklarından kendilerini sorumlu tutmalarının, onların önemli bir özelliği olduğunu ifade etmişlerdir.

Sosyal faktörler aile ilişkileri ve desteği, topluluk desteği ve rol modeller gibi faktörleri içermektedir. Kadın girişimciler için bu faktörlerin önem derecesinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Tarihsel sürece bakıldığında, geleneksel kültür ve değerlerin hâkim olduğu toplumlarda kadının toplumdaki yerinin ve rolünün ev dışında çalışan kişi olmaktan çok evinin işlerini yapan ve ailesiyle ilgilenen kişi olduğu görülür. Girişimci kadınlar ise sıklıkla aile ve iş ilişkilerini birlikte yürütürler[28]. Annelik sorumlulukları olan kadınların girişimciliğe daha yatkın oldukları da söylenebilir[29]. Ayrıca evli olan ve eşinden destek gören kadın girişimcilerin yüksek düzeyde finansal başarı ve kişisel tatmin elde ettikleri de belirtilmektedir. Evliliğin kariyer yolunda aile desteği sağlayabileceği ifade edilmekte, bu da iş-aile rolü çatışmasını azaltabilmekte ve kişisel başarı hissini güçlendirebilmektedir[30]. Bununla birlikte siyahi kadınlar için topluluk desteğinin

26 Ripsas, S. (1998). Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship, Small Business Economics, 10(2), s. 112.

27 Boone, L. E., Kurtz, D. L. (2013). Çağdaş İşletme, Çeviri Editörü: Azmi Yalçın, 14. Basımdan Çeviri, Ankara, Nobel Yayınları, ss. 194-198.

28 Nel, P., Maritz, A., Thongprovati, O. (2010). Motherhood and Entrepreneurship: The Mumpreneur Phenomenon, International Journal of Organizational Innovation, 3(1), s. 11.

29 Ascher, J. (2012). Female Entrepreneurship: An Appropriate Response to Gender Discrimination, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 8(4), s. 104.

30 Rogers, N. (2005). The Impact of Family Support on the Success of Women Business Owners, International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship, Derleyenler: Sandra L. Fielden ve Marilyn Davidson,

annelik ve çalışma hayatının bir arada uyum içerisinde gitmesi konusunda pozitif bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Buna ek olarak siyahi vatandaşların kendi topluluklarına destek vermesi ve siyahi girişimcilerin ürünlerini ve hizmetlerini satın almaları[31] önemli bir sosyal faktör olarak ön plana çıkmaktadır.

Alternatif kariyer fırsatı eksikliği, ekonomik büyüme ve iş fırsatları, kaynak ağlarının uygunluğu gibi faktörler *ekonomik faktörler* altında ele alınmaktadır. Kadınlar için girişimcilik kurumsal ve kültürel bariyerlerin üstesinden gelmekle birlikte ek gelir elde etmek anlamını da taşımaktadır[32]. Mevcut çalışma fırsatlarının eksik olduğu durumlarda girişimcilik bir çıkış yolu olabilmektedir. Etnik ayrımcılığa uğrayan bireylerin maruz kaldığı bu tarz durumlar sebebiyle girişimcilik yönelimlerinin daha fazla olduğu da görülmektedir[33]. Ayrıca kadınlar için girişimcilik hem gelir yaratmakta, hem de aile içindeki eş ve anne rollerine bir başkasını daha eklemektedir[34]. Bununla birlikte maaşlı işlerden tatminsizlik de kadınları girişimciliğe yönelten bir diğer unsurdur[35].

2.2.2. Kariyer Sosyalizasyonu

Kariyer sosyalizasyonu kişinin girişimcilikle ilgili rollere adapte olmasını sağlayan sosyalizasyon tecrübelerini ifade eder ve erken çocukluk deneyimi, iş tecrübesi, eğitim ve önceden girişim kurmuş olma tecrübesini kapsar.

Erken çocukluk deneyimi girişimcinin kariyer sosyalizasyonundaki unsurlardan biridir. Çocukluk döneminde bazı sorumlulukları üstlenen kişilerin girişimciliğe daha yatkın olduğu ifade edilmektedir[36]. Kız çocuklarının erkek-egemen endüstrilerde iş bulması veya bu sektörlerde iş sahibi olması erken çocukluk dönemindeki bazı sosyalizasyon tecrübeleriyle (kız ve erkek çocuklarının farklı oyuncaklarla oynamaya teşvik edilmesi; kız çocuklarının Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik gibi alanlara yönelimlerinin kısıtlanması gibi) engellenmekte veya sınırlandırılmaktadır[37]. Bowen ve Hisrich[38] de Dyer Jr.[39] gibi girişimcinin önceki *iş deneyimi*nin girişimci kariyerinde ele alınması gereken bir unsur olduğunu belirtmiştir. Burada farklı alt başlıklar ön plana çıkmaktadır; aynı iş kolunda daha önce çalıştığı süre, önceki işine duyduğu tatmin seviyesi, işten çıkma bunlardan bazılarıdır. Daha önceki işiyle ilgili olumsuz birtakım tecrübeler yaşayan kişiler girişimci kariyere yönelme konusunda daha istekli olabilirler. Aynı

Cheltenham, Edward Elgar Publishing, ss. 91-102.

31 Inman, K., Grant, G. M., 2005, s. 107.

32 Ascher, J., 2012, s. 103.

33 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 10.

34 Smith-Hunter, A. (2006). Women Entrepreneurs Across Racial Lines: Issues of Human Capital, Financial Capital and Network Structures, United Kingdom, Edward Elgar Publishing, s. 2.

35 Orhan, M., Scott, D. (2001). Why Women Enter into Entrepreneurship: An Explanatory Model, Women in Management Review, 16(5), s. 233.

36 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 11.

37 Smith-Hunter, A., 2006, s. 8.

38 Bowen, D. D., Hisrich, R. D. (1986). The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective, Academy of Management Review, 11(2), s. 400.

39 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 11.

şekilde bir girişimcinin yanında çalışarak kazanılan sektör tecrübesi de kişileri o sektörde bir girişim kurmaya teşvik edebilir[40]. Yanında çalıştığı iş sahibinden daha iyi ürün ve/veya hizmet sağlayabileceğine olan inanç da kadınları girişimciliğe teşvik edebilmektedir[41].

Girişimcinin kariyer sosyalizasyonunda önemli olan başlıklardan biri de *eğitim*dir. Girişimcilikle ilgili eğitim alan kişilerin iş kurma konusunda fayda sağlayabilecek yetkinliklere sahip olabileceklerinden girişimciliğe yönelebilecekleri belirtilmiştir[42]. Buna ek olarak bazı ülkelerde eğitim almamış kadınların da girişimcilik faaliyetlerine yüksek oranda katıldıkları ifade edilmiştir[43]. Dyer Jr. bir kişinin *önceden bir girişim kurmuş*, girişimcilik faaliyetlerinin içerisinde bulunmuş olmasının kişinin kariyer sosyalizasyonu sürecinde etkili olduğunu ifade etmiş ve böyle bir tecrübenin kişiyi girişimcilik konusunda teşvik edebileceğini belirtmiştir[44]. Greene kadınların kendi işlerini kurmalarında ve girişimci kariyerlerinde insan sermayesinin ve sosyal sermayenin[45], Langowitz ve diğerleri de sosyal ağların ve rol modellerin etkili olduğunu[46] vurgulamışlardır. Bu iki çalışma da önceden girişim kurmuş olan kişinin kendi tecrübe sahibi olmasının yanı sıra farklı ağlardan ve kişilerden yararlanabilme olanağının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

2.2.3. Kariyer Yönelimi

Girişimcinin kariyer sürecinde rol ve kimlik geliştirme dönemi önemli bir yer teşkil eder ve *kariyer yönelimi* bu rol ve kimlikler üzerine inşa edilir. Bunun ilk aşaması genel girişimci rolüdür. Bu bir örgütün oluşturulması ve bu örgüte sahip olunmasıyla edinilen bir roldür. Girişimci kendini bir girişimci olarak tanımlamasa bile eğer bir örgüt kurar ve onun sahibi olursa girişimci olarak adlandırılmayı kabul etmiş demektir. İkinci aşama ise özel girişimci rolüdür. Kişi bir örgüt kurmaktan ve/veya o örgütün sahibi olmaktan keyif alıyor ancak yönetmekten keyif almıyor olabilir. Ayrıca girişimciler bu aşamada iş sahibi, topluluk lideri, yönetici gibi çeşitli roller üstlenebilirler. Kadın girişimciler için ailenin veya işin öncelikli olması durumu söz konusu olabilir, dolayısıyla kariyer yönelimlerini buna göre oluşturabilirler[47]. Bununla birlikte ideal-tipik kadın girişimci profillerinden de bu başlık altında söz etmek mümkündür. Kimi kadın girişimciler başarı odaklı girişimci profili çizer ve uzun dönemli kariyerlerine odaklanırken, kimileri radikal girişimci profili çizer ve kadının toplumdaki yeri konusuna ilgi çekmek üzere

40 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 11.

41 Smith-Hunter, A., 2006, s. 10.

42 Gonzalez-Alvarez, N., Solis-Rodriguez, V. (2011). Discovery of Entrepreneurial Opportunities: A Gender Perspective, Industrial Management & Data Systems, 111(5), ss. 757-758.
Dyer Jr., W. G., 1995, s. 11.

43 Ascher, J., 2012, s. 106.

44 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 11.

45 Greene, P. (2000). Self-Employment as an Economic Behavior: An Analysis of Self-Employed Women's Human and Social Capital, National Journal of Sociology 12(1):1-55.

46 Langowitz, N., Sharpe, N., Godwyn, M. (2006). Women's Business Centers in the United States: Effective Entrepreneurship Training and Policy Implementation, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 19(2), s. 169.

47 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 12.

girişim kurabilirler. Bazıları aileden kalan girişimlerini devam ettirirken (geleneksel girişimciler), diğer bazı girişimciler önceki işlerinden istifa edip maddi getiri motivasyonuyla girişim kurarlar (kazanç odaklı girişimciler)[48].

2.2.4. Kariyer Gelişimi

Girişimciler kariyer gelişimleri boyunca işleri, aile yaşantıları ve kişisel yaşamlarıyla ilgili bazı sorunlara maruz kalırlar. Bunun yanı sıra toplum ve toplumsal kurumlar değiştikçe girişimcilerin karşı karşıya kaldığı başka sorunlar da ortaya çıkabilir. Bu sorunlar girişimcilerin üstlendiği roller ile paralel olarak değişebilir.

Kişisel sorunlar erken kariyer döneminde stres ve kimlik konularında ortaya çıkabilir. Kariyer gelişiminin ara döneminde ise yalnızlık baş gösterebilir. Kariyerin son dönemlerinde emeklilik söz konusu olabilir[49]. Kadın girişimcilerin özellikli olarak karşı karşıya kalabileceği kişisel sorunların kişisel etkinlik ve içsel motivasyon sorunları olabileceği belirtilmiştir[50]. Bu dönemde iş-aile dengesini sağlama sorunları özellikle kadın girişimciler için stres kaynağı olabilmektedir. Girişimci kişi aynı zamanda yöneticilik yapıyorsa bunun yarattığı bir kimlik sorunu da devreye girebilir.

Girişimcilerin kariyer gelişimlerinde *aileye ilişkin bazı sorunlar* ortaya çıkabilir. Erken kariyer döneminde iş-aile dengesiyle ilgili sorunlar ve aile geçimi stresi baş gösterebilir. Kariyer gelişiminin ara döneminde aile üyelerini işe alma söz konusu olabilir. Kariyerin son dönemlerinde ise gayrimenkul planlaması ve buna ilişkin sorunlar ortaya çıkabilir[51]. Kadın girişimcilerin özellikli olarak karşı karşıya kalabileceği aileye ilişkin sorunların destek ve katılım ile ilgili olabileceği de belirtilmiştir. Aileden gelen maddi ve manevi desteğin azlığı bir sorun kaynağı olarak ortaya çıkabilir[52]. Bununla birlikte girişimciler özellikle kariyerinin son dönemlerinde iş-aile dengesini kuramadıklarını ve ailelerini işe feda ettiklerini düşünebilirler[53], bu da onlar için bir stres kaynağı olabilir. Sonenfeld ve Kotter[54] tarafından yazılan bir makalede biyografik verilerin kariyer araştırmacıları tarafından dikkate alınmadığı belirtilmiş ve kariyer gelişim modeli adı verilen bir model ortaya konmuştur. Modelde kişinin kariyer gelişiminde evliliği, boşanması, doğum yapması, sahip olduğu çocuk sayısı ve taşınması gibi unsurların da birer değişken olduğunu belirtmişlerdir. Bu değişkenlere ilişkin sorunlar kişinin girişimci kariyerinin gelişimini de etkileyecektir.

48 Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs, Journal of Organizational Change Management, 17(3), ss. 261-262.

49 Dyer Jr., W. G., 1995, ss. 13-15.

50 Trompenaars, F., van der Steege, M., & Schreuders, R. (2014). Collaborating to Identify the Personal and Business Dilemmas of Successful Women Entrepreneurs, Maastricht School of Management Working Paper Series No. 2014/10, http://web2.msm.nl/RePEc/msm/wpaper/MSM-WP2014-10.pdf, (Erişim Tarihi: 11.04.2019), s. 3.

51 Dyer Jr., W. G., 1995, 13-15.

52 Trompenaars, F., van der Steege, M., & Schreuders, R., 2014, s. 4.

53 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 15.

54 Sonnenfeld, J., & Kotter, J. P. (1982). The Maturation of Career Theory, Human Relations, 35(1), s. 37.

İşe ilişkin sorunlar girişimcinin kariyer gelişiminde önemli yer tutar. Erken kariyer döneminde kaynaklara, kurumsallaşmaya ve işletme stratejisine ilişkin bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Kariyer gelişiminin ara döneminde kontrolün devamlılığını sağlama ve profesyonel yöneticileri işe alma söz konusu olabilir. Kariyerin son dönemlerinde ise başarı planlaması ve ona ilişkin sorunlar baş gösterebilir[55]. Kadın girişimcilerin özellikli olarak karşı karşıya kalabileceği işe ilişkin sorunlardan birinin işin büyümesiyle ilgili olabileceği belirtilmiştir. Girişimin kuruluş aşamasında işgücü, sermaye ve hammadde sıkıntısı yaşanabilir; satış, pazarlama ve finansa ilişkin problemler baş gösterebilir[56]. Kariyerin ara dönemlerinde girişimci işgörenlerle ilgili birtakım sorunlar yaşayabilir ve – yönetici rolünü de üstleniyorsa – bu türden problemlerle kendisi uğraşmak durumunda kalabilir. Bu yönetici rolüyle birlikte delegasyon ve kontrol ikilemiyle karşı karşıya gelebilir. Kariyerlerinin son dönemlerinde kimi girişimciler bazı hastalıklar sebebiyle işlerini bırakmak durumuyla yüzleşmek zorunda olabilirler, bu da onlar için ayrı bir stres kaynağı anlamına gelir[57]. Ayrıca çalışma saatleri ve gelir durumunun da kişinin kariyer gelişiminde etkili olan değişkenler arasında yer aldığı belirtilebilir[58]. Çoğu kadın girişimci emek yoğun sektörlerde (genellikle hizmet sektörü) faaliyette bulundukları için uzun saatler çalışmakta[59], bu da bir stres unsuru olarak girişimci kişinin kariyer gelişimini etkileyebilmektedir.

2.2.5. Girişimci Kariyer Başarısı

Girişimci kariyerin bir sonucu olarak değerlendirilebilecek olgu başarı/başarısızlık olarak ifade edilir. Başarı unsuru modelde kişisel başarı, aile başarısı ve iş başarısı başlıkları altında ele alınmaktadır. Bu başarıların birbirini etkileyebilecekleri belirtilmiş olup, araştırmaların genellikle sadece iş başarısına odaklandıkları vurgulanmıştır. Bazı girişimcilerin iş başarısına odaklanarak aile ilişkilerine zarar verdikleri de ifade edilmiştir[60]. Burada girişimci kişinin üstlendiği karmaşık rollere atıf yapılabilir. Evli ve çocuk sahibi olan kadın girişimciler kariyerlerinin neredeyse her aşamasında birtakım karmaşık rol çatışmalarına maruz kalabilirler. Girişimcilerin bunları doğru yönetebilmeleri ve bu unsurlarla ilgili kendi bağlamlarında doğru kararlar almalarıyla başarı, tam tersi durumlarda ise başarısızlık söz konusu olabilecektir. Bir araştırmada girişimci kariyer başarısı ile iş ve aile değişkenlerine ilişkin teorik bir model geliştirilmiş ve bu modelde aileye adanan zaman, işe adanan zaman, iş-aile çatışması gibi unsurlar ele alınmış ve bunların kariyer tatmini, aile tatmini, yaşam stresi olgularını etkileyebilecekleri[61] ifade edilmiştir.

55 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 15.

56 Trompenaars, F., van der Steege, M., & Schreuders, R., 2014, s. 4.

57 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 14.

58 Sonnenfeld, J., & Kotter, J. P., 1982, s. 37.

59 Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B., 2004, s. 260.

60 Dyer Jr., W. G., 1995, s. 15.

61 Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-being, Journal of Vocational Behavior, 48(3), s. 278.

3. Madam CJ Walker'ın Girişimci Kariyerinin Önerilen Model Kapsamında İncelenmesi

Dyer Jr.'ın ortaya koymuş olduğu Girişimci Kariyer Modeli girişimcilik ve kariyer yazınlarını birleştiren kapsamlı bir çerçeve sunması ve bu iki alanla ilgili değişkenlere sahip olması nedeniyle – Madam CJ Walker hakkında yazılmış bazı biyografiler başta olmak üzere – çeşitli metinleri inceleyerek Walker'ın girişimci kariyerini detaylı bir şekilde irdelemek yolunda teşvik edici olmuş ve bu çalışmanın araştırma bulguları kısmında ifade edilen sonuçlarına ulaşılmasını sağlamıştır.

3.1. Araştırma Metodolojisi

Araştırma keşfedici bir araştırma olarak nitel araştırma deseni ile tasarlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan kaynaklar, Madam CJ Walker ile ilgili kitaplar ve makaleler olmak üzere ikincil verilerden oluşmaktadır. Bu kaynaklardan elde edilen verilere, yukarıda detaylı bir şekilde anlatılan ve Şekil 1'de gösterilen Girişimci Kariyer Modeli referans alınarak içerik analizi uygulanmıştır. Model, kariyer seçimini etkileyen öncüller, kariyer sosyalizasyonu, kariyer yönelimi, kariyer gelişimi ve kariyer başarısı/başarısızlığı faktörlerinden oluşmaktadır. Modelin kişiyi girişimci olmaya iten faktörleri, girişimci kişinin kariyeri boyunca ne tür rollere büründüğünü ve bu rollerin bağlama ve dış faktörlere göre zaman içinde ne gibi değişimlere uğradığını açıklaması yönüyle Madam CJ Walker'ın girişimcilik hikâyesini çözümlemede uygun bir çerçeve sunduğu düşünülmüştür.

Şekil 1: Girişimci Kariyer Modeli



Kaynak: Dyer Jr., W. G., 1995, s.9

Araştırmada Madam CJ Walker'ı konu alan A'Leila Bundles'ın yazmış olduğu *Madam CJ Walker: Entrepreneur* ve *On Hew Own Ground: The Life and Times of Madam CJ Walker*, Beverly Lowry'nin yazmış olduğu *Her Dream of Dreams: The Rise and Triumph of Madam C. J. Walker* ve Kate Marsico'nun yazmış olduğu *Madam CJ Walker* biyografi kitaplarına ek olarak bir kısmında Walker'ın anıldığı *Hair Story: Untangling The Roots of Black Hair in America*, *Hope in a Jar: The Making of America's Beauty Culture* ve *Permanent Waves: The Making of the American Beauty Shop* isimli kitaplar ve iki makale[62] olmak üzere toplamda 2148 sayfalık metin analiz edilmiş ve 730 kodlama yapılmıştır. Girişimci Kariyer Modeli unsurlarından kariyer seçimini etkileyen öncüllerine 131, kariyer sosyalizasyonuna 93, kariyer yönelimine 56, kariyer gelişimine 286 ve genel başarı unsurlarına 19 kez olmak üzere toplamda 585 kez değinildiği görülmüştür. Ayrıca Braun ve Clarke'ın[63] devam etmekte olan kodlama sürecinde beklenmedik verilerin ortaya çıkması konusunda veri esaslı kodlama yaklaşımından da yararlanılabileceği fikri esas alınarak modelde yer almayan ancak metinlerde göze çarpan konularla ilgili olarak 145 ek kodlama yapılmıştır. Burada öne çıkan unsurların aktivizm, hayırseverlik, liderlik, yenilikçilik gibi konularla ilgili olduğu gözlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Bulguları[64]

*Kariyer seçimini etkileyen öncülle*re ilişkin yapılan 730 kodlamada bireysel faktörler 67, sosyal faktörler 31 ve ekonomik faktörler 33 kez olmak üzere Walker'ın kariyer seçimini etkileyen öncüllere toplamda 131 kez değinilmiştir. Walker'ın başarı ihtiyacı, "Hiçbir şeye şüphe ile başlamadım ve her zaman bir güç ile işlerin devam ettiğine inandım"[65], "Walker'ın nihai amacı, satış yapmanın ötesinde siyahi kadınların nasıl göründüğü konusunda kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktı"[66] gibi cümleler ile vurgulanmaktadır. Dahası Walker, görünüşünü iyileştirirse, kendine güvenini ve nihayetinde hayattaki duruşunu geliştirebileceğine inanıyordu[67]. Özellikle de Afrika kökenli Amerikalıların ayrımcılığa uğradığı ve siyahi kadın girişimcilere neredeyse hiçbir fırsatın verilmediği bir bağlamla karşı karşıya kaldığı bir zamanda Walker inancın, sıkı çalışmanın ve kararlılığın[68] başarıya yol açabileceğini kanıtlayan bir ikon haline gelmiştir.

62 Higbee, M. D. (1993). WEB Du Bois, FB Ransom, the Madam Walker Company, and Black Business Leadership in the 1930s, The Indiana Magazine of History, ss. 101-124.
Linnan, L. A., & Ferguson, Y. O. (2007). Beauty Salons: A Promising Health Promotion Setting for Reaching and Promoting Health Among African American Women, Health Education & Behavior, 34(3):517-530.

63 Braun, V., Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, Qualitative Research in Psychology, 3(2), ss. 87-91.

64 Araştırmanın bulguları yukarıda bahsedilen W. Gibb Dyer Jr.'ın Girişimci Kariyer Modeli'nde yer alan unsurların sırası gözetilerek aktarılmaktadır (bkz. Tablo 1).

65 Lowry, B. (2011). Her Dream of Dreams: The Rise and Triumph of Madam C. J. Walker, USA, Vintage Books, s. 152.

66 Byrd, A. D., Tharps, L. L. (2001). Hair Story: Untangling the Roots of Black Hair in America, New York, Martin's Griffin Press, s. 50.

67 Byrd, A. D., Tharps, L. L., 2001, s. 46.

68 Marsico, K. (2008). Madam C. J. Walker, Ann Arbor, Cherry Lake Publishing, s.4.

Tablo 1: Girişimci Kariyer Modeli Unsurlarının Frekansları

Kariyer seçimini etkileyen öncüller	Bireysel faktörler (psikolojik faktörler: başarı ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, belirsizliğe karşı tolerans, girişimsel tutum, vb.)	Bireysel faktörler (psikolojik faktörler: başarı ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, belirsizliğe karşı tolerans, girişimsel tutum, vb.)	67
	Sosyal faktörler (aile ilişkileri, aile desteği, topluluk desteği, rol modeller)	Sosyal faktörler (aile ilişkileri, aile desteği, topluluk desteği, rol modeller)	31
	Ekonomik faktörler (alternatif kariyer fırsatı eksikliği, ekonomik büyüme/iş fırsatları, kaynak ağlarının uygunluğu)	Ekonomik faktörler (alternatif kariyer fırsatı eksikliği, ekonomik büyüme/iş fırsatları, kaynak ağlarının uygunluğu)	33
		Toplam	**131**
Kariyer sosyalizasyonu	Erken çocukluk deneyimi	Erken çocukluk deneyimi	26
	İş deneyimi	İş deneyimi	37
	Eğitim	Eğitim	12
	Girişim kurmaya ilişkin önceki deneyimler	Girişim kurmaya ilişkin önceki deneyimler	18
		Toplam	**93**
Kariyer yönelimi	Rol ve kimlik geliştirme	Rol ve kimlik geliştirme	56
		Toplam	**56**
Kariyer gelişimi[69]	Kişisel sorunlar	Ekd (stres, kimlik)	19
		Kgad (yalnızlık)	4
		Ksd (emeklilik)	0
	Aileye ilişkin sorunlar	Ekd (iş-aile dengesi, aile geçimi stresi)	9
		Kgad (aile üyelerini işe alma)	18
		Ksd (gayri menkul planlaması)	18
	İşe ilişkin sorunlar	Ekd (kaynaklar, kurumsallaşma, işletme stratejisi)	153
		Kgad (kontrolün devamlılığını sağlama, profesyonel yöneticileri işe alma)	37
		Ksd (başarı planlaması)	28
		Toplam	**286**
Başarı		**Toplam**	**19**
Genel Toplam			**585**

Metinlerde 31 kez kodlanan sosyal faktörler, Walker'ın aile ilişkilerine ve içinde bulunduğu topluluğa atfettiği öneme işaret etmektedir. Siyahi kadınların eğitimine, istihdamına ve onların ticarete atılmasına verdiği destek Walker'ın aktivist yönü ile daha yüksek oranda ilişkilendirilmekte olup, "... kulüpler, kadınlarımızın ticari, sivil ve ırksal çıkarlarını sağlamlaştırır"[70] şeklinde belirtilen ifadesiyle görüldüğü üzere doğduğu toplumun ve ırkının gelişimine önem verdiği ve bunlara bir değer atfettiği, başka bir deyişle toplumsal faktörlere

69 Ekd: Erken kariyer dönemi; Kgad: Kariyer gelişiminin ara dönemi, Ksd: Kariyerin son dönemleri

70 Peiss, K. (2011). Hope In A Jar: The Making of America's Beauty Culture, Pennsylvania, University of Pennsylvania Press, ss. 93-94.

duyarlı olduğu da söylenebilir. Öte yandan özellikle kardeşlerinin ikamet ettiği St. Luis'ten taşındıktan sonra hayatının geri kalanında ana motivasyon kaynağının kızı Leila olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır[71].

Kariyer gelişimine öncülük eden ekonomik faktörler, sosyal faktörlere benzer şekilde 33 sıklık değeri ile kendini göstermektedir. O dönemde ABD'nde kendini geliştirmek isteyen Afrika kökenli insanların 'sıkça taciz edildiği, kırbaçlandığı ve/veya linç edildiği'[72] düşünülürse siyahilerin zorlu sosyal ve ekonomik koşullar altında yaşadığını söylemek doğru olacaktır. Kariyer fırsatları bir yana, iş bulma imkânlarının dahi olmadığı bir ortamda Walker'ın kendi girişimini kurmanın hayalini yaşadığı açıkça görülmektedir. Walker'ın girişimci kariyer öncesi dönemi ile ilgili olarak "yaşamının çoğu zamanında fakir olduğu"[73] ve "para neredeyse orada çalışmak zorunda olduğu"[74] gibi anekdotlar onun ekonomik durumu hakkında yeterli bilgi vermekte ve Walker'ın girişimciliğe niyetlenmesindeki itici güçlerinden birinin bu ekonomik durum olduğuna kanıt gösterilebilmektedir.

Analiz edilen metinlerde erken çocukluk deneyimine 26, iş deneyimine 37, eğitime 12 ve girişim deneyimi öncesine 18 kez olmak üzere *kariyer sosyalizasyonu*na toplamda 93 kez değinildiği görülmüştür. Sarah Breedlove isminin 1900'lere kadar kayıtlarda yer almadığı, herhangi bir doğum sertifikasının ve aile kilise kaydının olmadığı[75] ve dahası "aile evinde toprak zemine sahip ve Louisiana'nın ışıldayan ısısı ve neminden kaçılamayacak tek bir odadan oluşan bir evde yaşadığı"[76] şeklindeki bilgiler Walker'ın zor bir çocukluk geçirdiğini göstermektedir. Öte yandan yetişkin diyaloglarını dikkatle dinleyen ve isimleri, yerleri ve davranışları kolaylıkla fark eden zeki bir çocuk profiline sahip olduğunu[77] söylemek de mümkündür.

İkinci kuşaktan torunu Bundles'ın "Sarah, Malone için bir satış temsilcisi olarak çalışıyordu, ancak bir şirketin nasıl işletileceği hakkında kendi fikirlerinin olduğunu fark etmesi uzun sürmedi. Malone'un ürünlerini ve satış yöntemlerini geliştirebileceğine inanıyordu" [78] şeklindeki ifadesi Walker'ın kendisi gibi güzellik sektöründe iş yapan Annie Minerva Turnbo Malone'un yanında satış elemanı olarak çalıştığı süre boyunca edindiği iş deneyimine işaret etmektedir. Çamaşırcılık işi yaparken sabunlama, yıkama, kolalama ve ütüleme gibi çamaşır yıkama süreci ile ilgili detaylı notlar alması ve işini titiz bir şekilde yapmaya gayret göstermesi[79] Walker'ın kariyer öncesi diğer işlerde edindiği tecrübelere birer örnektir. Ayrıca Walker'ın saç derisindeki sağlık sorunları da

71 Bundles, A., 2008, ss. 41-42.
72 Marsico, K., 2008, ss. 6-7.
73 Bundles, A., 2008, s. 1.
74 Lowry, B., 2011, s. 271.
75 Lowry, B., 2011, s. 16.
76 Marsico, K., 2008, s. 6.
77 Lowry, B., 2011, s. 110.
78 Marsico, K., 2008, s. 62.
79 Lowry, B., 2011, s. 100.

onu bir çare bulmaya itmiş ve bu çaba Walker'ın ürün geliştirmesiyle sonuçlanmıştır. Walker bu ürünü kendisi gibi olan siyahi kadınlara da sunmak ve onların dertlerine çare olmak istemiştir[80].

Walker'ın eğitim konusunda çok istekli olduğu vurgulanmakta olup, siyahiler için eğitimin oldukça yetersiz olduğu Louisiana'da bile kendine bir yol bulduğu belirtilmektedir. Çamaşır, ütü ve yemek işlerinde çalışırken ve daha önceleri okuma yazma bilmiyorken[81] akşamları da akşam okuluna gider pozisyona gelmiş olması[82] Walker'ın eğitime verdiği önemi göstermektedir. Bu tutum Walker'ın kızı Leila için yaptığı eğitim girişimlerinde de görülmektedir.

Kodlanan metinlerde Walker'ın *kariyer yönelimi*ni açıklayan ve bu konuda rol ve kişilik geliştirdiğine işaret eden ifadeler de yer almaktadır. Peiss'in "Güzellik kültürü, hırslarını yönlendirmek isteyen kadınlar arasında müthiş bir girişimci enerjiyi ortaya çıkardı. Ülke çapında seyahat ederken, Walker ve Malone şehir kadınlarını ve çiftlik sakinlerini aynı enerjiyle canlandırdı" [83] cümlesi Walker'ın girişimsel yönelimini açıkça ortaya koymaktadır.

Walker girişim hayali kurarken kendisi kadar diğer siyahi kadınları da temsil etmeye ve girişimci kimliğine bu bakış açısını da yerleştirmeye gayret göstermiştir. Walker'ın hem işi hem de yaşamı kadınlarlaydı. Ürünlerini kadınlara satıyor, çalışan olarak onları işe alıyor, onları dinliyor, onlara öncülük ediyordu[84] ve sıradan bir iş sahibi olmanın ötesinde 'saç kültürü'nü[85] değiştiren bir profil ile toplumun karşısına çıkıyordu. Dahası Walker girişim fikrini, güzellik ve saç ile sınırlandırmamış, siyahi kadınları hem beyazların hem de erkeklerin baskınlığından kurtarıp bağımsızlıklarını elde etmeleri yönünde onlara ilham vererek onları zenginleştirmiştir[86]. Bu arzusunu "Siyahi ırkın kadınlığını inşa etme mücadelesindeyim"[87] şeklinde ifade etmiştir. Öte yandan Walker'ın saçlardan anlayan ve onların daha iyi görünmesi için yeni teorilerle çeşitli tedaviler deneyen berber aile üyeleri ile birlikte yaşıyor olması[88] onun girişim kurmadan önceki deneyiminde etkili olmuştur.

Araştırmada kullanılan ikincil veri kaynaklarında en çok altı çizilen unsur 286 ifade edilme sıklığı ile *kariyer gelişimi* unsurları olmuştur. Kariyer gelişimini etkileyen ve 23 kez değinilen kişisel unsurlarla ilgili olarak Walker'ın "Başarıya giden yolda kraliyet çiçekleri yoktur ve eğer bulamazsam, elde ettiğim başarı, uykusuz gecelerin ve gerçek sıkı çalışmanın sonucudur"[89] şeklindeki sözleri oldukça etkileyicidir. Walker'ın finansal sıkıntılar sebebiyle yaşadığı stres, kan basıncı, tansiyon, diyabet gibi ciddi sağlık sorunlarına sebep olmuştur. Diğer yandan komaya

80 Bundles, A., 2008, ss. 23-26.
81 Lowry, B., 2011, s. 68.
82 Lowry, B., 2011, s. 370.
83 Peiss, K., 2011, ss. 93-94.
84 Lowry, B., 2011, s. 250.
85 Lowry, B., 2011, s. 298.
86 Lowry, B., 2011, s. 320.
87 Bundles, A., 2008, ss. 153-154.
88 Lowry, B., 2011, s. 158.
89 Bundles, A., 2008, s. 5.

girmeden hemen önce hemşiresine söylediği ve hemşiresi tarafından ifade edilen "ırkıma yardım etmek istiyorum"[90] cümlesi Walker'ın kimlik oluşturma çabasını belirgin bir biçimde gözler önüne sermektedir.

Kodlanan metinlerde aile ile ilgili unsurlar 47 kez tekrarlanmıştır. Aile üyelerini işe alma konusunda o zaman reklam yöneticisi olarak çalışan üçüncü ve son eşi Joseph Walker ile ilgili şu anekdot dikkat çekicidir: "...işin büyümesine yardımcı oldu ve diğer şeylerin yanı sıra, kendini ve işini yeniden markalaştırmasını, bunun görkemli bir isim olarak ürünlerine statü katacağını önerdi"[91]. Seyahatlerde yeğeni Anjetta'yı asistanı ve modeli olarak yanına alması[92] ve arkadaşı Grace Clayton'ın kardeşini işe alma ricasını geri çevirmemesi[93] gibi aile ve arkadaşlara yönelik korumacı tutumu Walker'ın kariyerinde ailenin önemli bir yer tuttuğunun işaretidir. Buna ek olarak gayrimenkul planlaması yaparken bile geniş ev ya da aile daireleri alma[94] yönündeki eğilimi yine aileye ilişkin olumlu düşüncelerinin bir uzantısıdır.

Girişimci Kariyer Modeli'nin tüm unsurları arasında en sık değinilen ise 218 frekans ile *işe ilişkin unsurlar* olmuştur. Burada sıkça Walker'ın pazarlama çalışmalarından, işletme stratejilerinden ve kaynakları nasıl kullandığından bahsedilmiştir. Brush'ın "Afrika kökenli Amerikalı bir kadın girişimci olarak, müşterilerini, tedarikçilerini ve girişim ortaklarını işini desteklemeye ikna etmek için daha çok çalışması gerekiyordu" [95] şeklindeki ifadesi buna örnek olarak verilebilir. Benzer şekilde Higbee, Walker'ın kendisini ilerici bir işveren olarak gördüğünü belirtmiş ve bunun için Walker'ın "ırkımın yüzlerce kadınına istihdam sağlamak için çaba gösteriyorum" [96] şeklindeki kendi ifadesini referans almıştır. Özellikle pazarlama ve satış konusunda oldukça yenilikçi ve risk alan bir profile sahip olan Walker, birlikte çalıştığı satışçılara kendilerini bir misyoner gibi düşünmeleri ve böylelikle müşterilerin fikirlerini değiştirmeleri gerektiğini önermiştir[97]. Walker şirketinin stratejilerini belirli bir markayı piyasaya sürmeden önce o ürüne olan ihtiyacın yaratılması yoluyla bir ürünü satma olarak değil, adeta bir 'kategori satma' şeklinde inşa etmiştir[98]. Benzer şekilde Walker yaptırdığı yeni binaya fabrika yerine laboratuvar demeyi uygun görmüş ve böylece stratejik olarak insanların oranın yeni ürünler üretmek ve eskilerini geliştirmek için bilimsel yöntemlerin kullanıldığı bir yer olduğunu düşünmelerini sağlamıştır[99]. Ayrıca markanın reklamlarında görülen saçı uzatma garantisi vermesi, aksi takdirde geri ödemenin yapılması[100]

90 Bundles, A., 2008, s. 89.

91 Witzel, M. (2009), Management History: Text and Cases, New York, Routledge'dan aktaran Phipps, S. T., & Prieto, L. C. (2018). The Business of Black Beauty: Social Entrepreneurship or Social Injustice?, Journal of Management History, 24(1), s. 40.

92 Lowry, B., 2011, s. 250.

93 Peiss, K., 2011, ss. 90-91.

94 Lowry, B., 2011, s. 468.

95 Brush, C. G. (2008). Pioneering Strategies for Entrepreneurial Success. Business Horizons, 51(1), s. 23.

96 Highbee, M. D., 1993, s. 109.

97 Peiss, K., 2011, s.93

98 Lowry, B., 2011, s.159

99 Lowry, B., 2011, s.322

100 Lowry, B., 2011, s. 290.

ve talebe karşılık yeni ürünlerin geliştirilmesi[101] gibi fikirler dönemin pazarlama anlayışının çok ilerisinde bir bakış açısı sunmaktadır.

Walker'ın kaynak planlaması anlayışında titizlik temel nokta olmuş, bu sebeple birlikte çalıştığı satış birimlerinin disiplinli bir şekilde çalışmaları konusunda direktifler vermiş[102] ve böylece kontrolün devamlılığını elinde tutmuştur. Benzer şekilde Walker iyi bir başarı planlaması yaparak iş konusunda fikir alışverişinde bulunmak, yeni saç bakım yöntemlerini öğrenmek ve ödüller için rekabet etmek için tüm Walker satış birimlerini ve güzellik uzmanlarını bir araya getirerek ulusal bir toplantı düzenlemiştir[103]. Böylelikle ortaya çıkacak sinerjiden yine şirketinin faydalanmasını sağlamıştır.

Modelin son unsuru olan *başarı* faktörü, aslında metinlerde gizli bir şekilde sıkça belirtilse de belirgin şekilde başarıya vurgu yapan 19 kodlama yapılmıştır. 1910 yılında Guinness Rekorlar Kitabı'na 'kendi kendine milyoner olmuş ilk Amerikalı kadın' olarak girmesi[104], yaşadığı mücadele ve sonunda elde ettiği büyük başarısı[105], kendi ırkından herkesi teşvik eden ve ilham veren bir profil sergilemesi[106] Walker'ın başarı hikayesinin ortaya koyduğu sonuçlara örnek olarak gösterilebilir.

Modelde yer almayan ancak metinlerde göze çarpan model dışı bulgulara yer vermek çalışmanın sonuçları açısından önem arz etmektedir (bkz. Tablo 2). Metinlerde 44 kez Walker'ın aktivist yönüne vurgu yapılmış ve *Ulusal Siyahi Kadınlar Derneği*'nde aktif olarak rol alması, siyahi kadınların istihdamını önceliklendirmesi[107] gibi örneklerle desteklenmiştir. Örneğin, istihdam yaratmaya ilişkin Walker'ın şu ifadesi etkileyicidir: "Sadece para kazanmaktan tatmin olmuyorum, ırkımın yüzlerce kadını için istihdam sağlamaya gayret ediyorum"[108]. Ayrıca kaynaklarda Walker'ın kendisiyle aynı dönemde güzellik endüstrisinde faaliyette bulunan yenilikçi girişimcilerden biri olan Annie Minerva Turnbo Malone ile birlikte uzun yıllar ciddi düzeyde aktivist çalışmalar yaptığına dikkat çekilmiştir[109].

Tablo 2: Girişimci Kariyer Modeli Dışındaki Unsurların Frekansları

Model dışı diğer faktörler	Aktivizm	44
	Hayırseverlik	25
	Liderlik (etki, ilham, rol model, vizyon)	21
	Yenilikçilik	13
	İstihdam yaratma	12
	Rekabet	9
	İnsan kaynakları	5
	Diğer (özel hayat, sağlık sorunları, ölümü, vs.)	16
	Toplam	**145**

101 Peiss, K., 2011, ss. 112-113.
102 Lowry, B., 2011, s. 443.
103 Bundles, A., 2008, s. 190.
104 Byrd, A. D., Tharps, L. L., 2001, s. 39.
105 Lowry, B., 2011, s. 339.
106 Bundles, A., 2008, s. 277.
107 Peiss, K., 2011, s. 93.
108 Lowry, B., 2011, s. 408.
109 Linnan, L. A., Ferguson, Y. O., 2007, s. 523.

Walker'ın rol model olma, diğer kadın girişimcilere ilham verme gibi liderlik özelliklerine 21 kez işaret edilmiştir. Bunun en güzel örneği olarak Bundles[110], Walker'ın "burada ben ve benim yerine biz ve bizim kelimelerinin kullanılmasını diliyorum" ifadesini aktarmakta ve kendisini çalışanlarının üzerinde tutmak yerine onlarla bir takım oluşturmaya çabalayan bir lider özelliği gösterdiğini ileri sürmektedir. Ayrıca Walker'ın kişisel gelişim hikâyesinin siyahiler açısından toplumsal değişimin bir aracı olduğu kadar her ırktan insana ilham kaynağı olduğu da söylenebilir[111]. Son olarak kodlanan metinlerde Afrika kökenli Amerikalılar için okullar, yetimhaneler ve sivil toplum örgütlerine büyük miktarlarda bağışlar yapan[112] Walker'ın büyük kalpli, çok cömert ve ırkına aşık yüce bir insan olarak tanınmasını sağlayan hayırseverliği 25 kez, kendi saçına çözüm ararken[113] sektöre yön veren ürün ve satış yöntemlerini geliştirmesine atıf yapılan[114] yenilikçiliği ise 13 kez belirtilmiştir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Kişinin girişimci kariyeri bir model çerçevesinde açıklanabilmekte ve bireysel özellikleri, erken çocukluk döneminde yaşadıkları, aldığı eğitim, iş deneyimi gibi faktörler bu modelin içerisinde yer almaktadır. Bununla birlikte, sosyal ve ekonomik faktörler, kişinin nasıl bir rol ve kimlik geliştirdiği, kariyer gelişimi boyunca hangi bireysel, aile ve işle ilgili ikilemlerle ve sorunlarla karşı karşıya kaldığı da bu model kapsamında ele alınmaktadır. Girişimci Kariyer Modeli girişimcinin kariyerine ilişkin bütüncül bir çerçeve sunar. Tarihsel bir figürün girişimci kariyerini bu modelle ele almak hem dönemin koşullarını, hem de girişimci kişinin hayatını ve iş yaşamını derinlemesine incelemeyi gerektirir. Bu inceleme sonucunda elde edilen veriler girişimcilik ve işletme tarihi açısından değerli bulgular verebilmekte, aynı zamanda sosyolojik ve ekonomik bağlama ilişkin bilgilerin de aktarılmasına zemin hazırlamaktadır.

ABD'nin ilk Afrika kökenli kadın milyoneri olarak bilinen Madam CJ Walker'ın kariyeri birçok başlık altında tanımlanabilmektedir: yönetici, iş kadını, kadın girişimci, etnik girişimci, aktivist, hayırsever, milyoner… Walker ve diğer Afrika kökenli vatandaşların maruz kaldıkları ırk ayrımcılığına istinaden Walker'ın Afrika kökenli kadınların kendi kaderlerini kendilerinin yönlendirmelerini sağlamalarını temin etmek üzerine süregelen çabaları, bunun için çeşitli kuruluşlara zaman zaman yaptığı bağışlar, birçok sivil toplum kuruluşu ve dernekte aktif olarak politik ve idari rollerde bulunması, önemli bir politik figür olan Booker T. Washington ve başka politikacılarla temasa geçmek için senelerce çeşitli yollar araması ve daha fazlası bütün bu tanımlamaların kaynakları olarak gösterilebilir. Bununla birlikte istikrarlı iş başarısı elde etme yolunda sağlığından olma pahasına sürekli çalışması da başarılı yöneticiliği kapsamında değerlendirilebilir.

110 Bundles, A., 2008, s. 62.

111 Marsico, K., 2008, s. 4.

112 Willett, J. A. (2000). Permanent Waves: The Making of the American Beauty Shop, New York, New York University Press, s. 24.

113 Bundles, A., 2008, s. 65.

114 Willett, J. A., 2000, s. 13.

Girişimcilik serüveni kendi hayatında yaşadığı fiziksel bir soruna çare bulma arayışıyla başlayan Walker, yanında çalıştığı bir başka kadın girişimci olan Annie Minerva Turnbo Malone'un sahibi olduğu Poro Company'den ayrılmış, kendi işini kurmuş ve geliştirdiği ürünleri satarak önemli bir başarı yakalamıştır. 1905-1919 yılları arasında aktif olarak faaliyet gösterdiği göz önüne alınırsa kısa zamanda yakaladığı başarının dayanaklarının neler olduğunu ve kariyerinin nasıl şekillendiğini bütüncül bir çerçevede ortaya koymanın önemi anlaşılacaktır. Bulguların da bize gösterdiği gibi Walker çocukluk döneminde maddi yoksunluk yaşamış, küçük yaşta ebeveynlerini kaybetmiş, erken yaşta evlenip anne olmuş ve eşinden boşanarak çocuğunu tek başına büyütmüştür. Küçüklüğünden itibaren belli bir yaşa gelene kadar çamaşırcılık ve yemek pişirme işlerinde çalışarak para kazanmış, diğer bir deyişle ciddi düzeyde ekonomik geçinme problemi yaşamıştır. Bu unsurlar Walker'ın kariyer seçiminde öncü rol oynamıştır.

Model esas alınarak yapılan analizde görülebildiği gibi Walker'ın erken çocukluk döneminde bazı zorluklar yaşaması, daha sonraki dönemde saç bakımı sektöründe satış temsilcisi olarak çalışıp sektörü ve işi öğrenmesi ve bunların yanı sıra çocukluğunda sadece çok kısa bir süre eğitim alabilmiş olması da onun kariyer sosyalizasyonunda etkili olan faktörler olmuştur. Bununla birlikte başarı arzusu, girişimci kişiliği ve risk alabilmeye açık olması da Walker'ın girişimci kariyerini etkileyen bireysel özelliklerindendir. Aynı zamanda, ailesini erken yaşta kaybetmiş olmasına rağmen, Afrika kökenli vatandaşların kuvvetli olarak nitelendirilebilecek topluluk bağlarını destek unsuru olarak kullandığı söylenebilir. Özellikle kadınlara yönelik ürünlerin satışının yapıldığı bir sektörde girişimcilik faaliyetlerinde bulunması sebebiyle bu bağlar onu teşvik edici bir unsur olmuştur.

Faaliyette bulunduğu yıllar boyunca Walker kendini sürekli geliştirmiş ve kendi topluluğu içerisinde bir lider olarak ön plana çıkmıştır. Burada rol ve kimlik edinme unsuru belirgin bir şekilde görülebilmektedir. *Siyahi Vatandaşların Refahının Geliştirilmesi Ulusal Birliği*'ne[115] bu kişilerin maruz kaldıkları şiddeti engellemeleri için destek vererek 5.000 $ bağış yapmış, bu türden organizasyonlarda aktif idari görevler almış, kendi dış görünüşüne ve diksiyonuna önem vererek Afrika kökenli kadınların mevcut imajını 'eski köle', 'işçi', 'köylü' ve benzeri tanımlamalardan 'eşit vatandaş' tanımlamasına ve imajına kavuşturmaya çalışmıştır. Bunun için kendi halkına, özellikle Afrika kökenli kadınlara rol model olmuş ve onlara istihdam sağlayarak onların geçim standartlarını ve özgüvenlerini yükseltmeye çabalamıştır. Güzellik okulları açması ve kızının adını verdiği kolej de bunun bir örneğidir. Buna ek olarak ülkedeki bazı eyaletleri dolaşarak eğitimler vermiştir. Hem bazı iş fırsatlarını başarılı bir şekilde fark etmesi ve bu fırsatları yakalayarak bunları değerlendirmesi, hem de diğer kadınlara çeşitli iş fırsatları yaratması işe yönelik kariyer yönelimi ve gelişimi başlıkları altında değerlendirilebilir. Bütün bu çabalar onun rol model olan bir iş kadını olarak tanımlanmasının nedenleri olarak belirtilebilir.

Walker'ın kariyer gelişim süreci boyunca bireysel, aileyle ve işle ilgili bazı sorunlarla ve işle ilgili çeşitli meydan okumalarla karşı karşıya kaldığı da söylenebilir. Bununla birlikte kendisinin kariyerinde elde ettiği bireysel, aileyle ve işle ilgili başarılar ve başarısızlıklar da

115 *Orijinal dildeki adı:* National Association for the Advancement of Colored People (NAACP)

bu kapsamda bahsedilmeye değerdir. Bunlar erken, ara ve son kariyer dönemleri başlıkları altında incelendiğinde, her ne kadar kesin yargıya genel olarak varılamasa da, iş hayatında başarılı bir girişimci ve yönetici olduğu ifade edilebilir. Bunun izlerini aldığı stratejik kararlarda görmek mümkündür. Şirketini Denver'dan Indianapolis'e, oradan da Harlem'e taşıması bunun en belirgin örneklerindendir. Söz konusu yerleşim yerlerinin iş ağı ve kaynaklar bakımından uygun olduğunu fark etmiş ve taşınma kararı alarak kendi işini sürekli olarak büyütmüştür. Ayrıca doğru pazarlama ve satış yöntemlerini kullanarak kendi topluluğu içerisinde kendini duyurmakla kalmamış, ülke dışına seyahatler düzenleyerek oralarda da satış gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte, kızını ve başka yöneticileri işe alarak yönetimin etkinliğini artırmaya çalışmış ve bu kararlarında da başarıya ulaşmıştır.

Başarısızlık olarak nitelendirilebilecek unsurlar Walker'ın kendi özel hayatında görülebilmektedir. Evlilikleri hayatında kimi zaman stres yaratan unsurlar olarak ön plana çıkmış, kimi zaman da onu başarılı olma yolunda daha da çok perçinleyen bir faktör olmuştur. CJ Walker ile olan evliliği ona bir isim ve itibar getirmiş, eşinin satış yetkinliğinden yararlanmış ancak bir süre sonra – özellikle iş anlamında uyumsuzluk yaşadıklarında – boşanma kararı almıştır. Ayrıca kimi zaman kadınların yaşadığı en önemli sorunlardan biri olan iş-aile dengesiyle ilgili birtakım sorunlar yaşamıştır. Anne, eş ve iş kadını rollerinin hepsini bir arada barındırmak kimi zaman kişinin iş ve özel hayatında çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Dönemin toplumsal bağlamı düşünüldüğünde bunun son derece önemli olduğunun altını çizmek yanlış olmayacaktır.

Bütün bu unsurlar göz önüne alındığında, bu çalışmayla işletme ve girişimcilik tarihi yazınlarının yanı sıra kariyer yazınına da katkı sağlamaya çalışılmıştır. Önemli tarihsel bir figür olan Madam CJ Walker'ın kariyeri Girişimci Kariyer Modeli çerçevesinde incelenmiş ve bu incelemenin sonucunda bazı bulgulara ulaşılıp tespitler ortaya konmuştur. Bunlar bir bütün olarak, doğumundan ölümüne kadar olan süreçte, bir girişimcinin kariyerinin nelerden etkilendiğini, ne gibi bir gelişim süreci izlediğini ve kişinin kendisine nasıl bir rol çerçevesi çizdiğini sadece işle ilgili unsurlar üzerinden değil, aynı zamanda bireysel ve aileyle ilgili unsurlar üzerinden de göstermektedir. Bununla birlikte bu çalışma, etnik kökene dayalı ayrımcılığa uğrayan ve özel sosyolojik ve ekonomik koşullardan etkilenen atipik bir girişimcinin bu koşullarda hayatta kalabilmek ve iş yapabilmek için neler yaptığı, kariyerini bunlara göre nasıl şekillendirdiği ve koşulları da değiştirebilmek için ne gibi faaliyetlerde bulunduğu hakkında derinlemesine bilgi vermektedir. Bu çalışmanın ileride yapılacak benzer türde araştırmalara da referans olması hedeflenmekle birlikte, araştırmacılara yeni araştırma konuları hakkında da ilham vermesi beklenmektedir. Karşılaştırmalı analiz yapılabilecek, geniş bir dönemi kapsayan (İç Savaş öncesi ve sonrası dönemde faaliyette bulunan girişimcilerin kariyerlerinin incelenmesi) çalışmaların yanı sıra eleştirel yaklaşımla ele alınacak çalışmalara da ihtiyaç vardır. *Eleştirel Irk Teorisi*[116] ve *Etnik Yabancılaşmış Bölge Ekonomileri*[117] gibi kavramlarla desteklenerek kurgulanacak çalışmalar

116 Bakınız: Delgado, R., & Stefancic, J. (Eds.). (2000). *Critical Race Theory: The Cutting Edge*, USA: Temple University Press.

117 Bakınız: Wingfield, A. H. (2008). *Doing Business with Beauty: Black Women, Hair Salons, and the Racial Enclave Economy*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

işletme tarihi yazınını zenginleştirebilecek niteliğe sahiptir. Bununla birlikte ABD harici ülke ve bölgelerdeki bağlam ve girişimci kariyerleri de incelenebilir. Ayrıca ulusal işletme tarihinde yer alan önemli girişimci kişilerin kariyerleri de bu modelle ele alınıp, detaylı kariyer incelemeleri yapılarak alana katkı sağlanabilir.

Kaynakça

AHIARAH, S. (1993). Black Americans' business ownership factors: A theoretical perspective, *The Review of Black Political Economy*, 22(2):15-39.

ASCHER, J. (2012). Female entrepreneurship: An appropriate response to gender discrimination, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4):97-114.

BOONE, L. E. & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme*, Çeviri Editörü: Azmi Yalçın, 14. Basımdan Çeviri, Ankara, Nobel Yayınları.

BOYD, R. L. (2000, December). Race, labor market disadvantage, and survivalist entrepreneurship: Black women in the urban North during the Great Depression, *Sociological Forum*, 15(4):647-670.

BOWEN, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective, *Academy of Management Review*, 11(2):393-407.

BRAUN, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2):77-101.

BRUNI, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs, *Journal of Organizational Change Management*, 17(3):256-268.

BRUSH, C. G. (2008). Pioneering strategies for entrepreneurial success, *Business Horizons*, 51(1):21-27.

BUNDLES, A. (2008). *Madam CJ Walker: Entrepreneur*, New York, Infobase Publishing.

BUNDLES, A. (2001). *On Her Own Ground: The Life and Times of Madam CJ Walker*, USA, Scribner.

BYRD, A. D. & Tharps, L. L. (2001). *Hair story: Untangling the roots of black hair in America*, New York, Martin's Griffin Press.

CUEVAS, J. G. (1994). Towards a taxonomy of entrepreneurial theories, *International Small Business Journal*, *12*(4):77-88.

DELGADO, R., & Stefancic, J. (Eds.). (2000). *Critical race theory: The cutting edge*, USA, Temple University Press.

DYER JR, W. G. (1995). Toward a theory of entrepreneurial careers, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2):7-21.

GILL, T. M. (2004). Civic beauty: Beauty culturists and the politics of African American female entrepreneurship, 1900–1965, *Enterprise & Society*, *5*(4):583-593.

GONZALEZ-ALVAREZ, N. & Solis-Rodriguez, V. (2011) Discovery of entrepreneurial opportunities: a gender perspective, *Industrial Management & Data Systems*, 111(5):755-775.

GREENE, P. (2000). Self-employment as an economic behavior: An analysis of self-employed women's human and social capital, *National Journal of Sociology*, 12(1), 1–55.

HIGBEE, M. D. (1993). WEB Du Bois, FB Ransom, the Madam Walker Company, and black business leadership in the 1930s, *The Indiana Magazine of History*, 101-124.

HUGHES, T. P. (1989). *American Genesis: A Century of Invention and Technological Enthusiasm, 1870–1970,* New York, Viking.

INMAN, K. (2000). *Women's resources in business start-up: A study of black and white women entrepreneurs*. New York, Routledge.

INMAN, K., & Grant, G. M. (2005). African American women and small business start-ups, (ss. 105-119), Eds. Sandra L. Fielden, Marilyn Davidson, İçinde *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship,* Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

JONES, G. R. & Wadhwani, D. (2006). "Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda", Harvard Business School Working Paper Number: 07-007, (Erişim Tarihi: 11.04.2019), https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-007.pdf

KENNEY, S. C. (2008). *The Jim Crow Encyclopedia: Greenwood Milestones in African American History,* Ed. Nikky L. M. Brown & Barry M. Stentiford, USA, Greenwood Press.

LAMOREAUX, N. R. (2010). Entrepreneurship in the United States, (ss. 367-400), Ed. David S. Landes, Joel Mokyr & William J. Baumol, İçinde *The invention of enterprise: Entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times*, New Jersey, Princeton University Press.

LANGOWITZ, N., Sharpe, N., & Godwyn, M. (2006). Women's business centers in the United States: Effective entrepreneurship training and policy implementation, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(2):167-182.

LINNAN, L. A., & Ferguson, Y. O. (2007). Beauty salons: a promising health promotion setting for reaching and promoting health among African American women, *Health Education & Behavior*, 34(3):517-530.

LOWRY, B. (2011). *Her Dream of Dreams: The Rise and Triumph of Madam C. J. Walker*, USA, Vintage Books.

MARSICO, K. (2008). *Madam CJ Walker*, MI, Cherry Lake Publishing.

NEL, P., Maritz, A., & Thongprovati, O. (2010). Motherhood and entrepreneurship: The mumpreneur phenomenon, *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1):6-34.

ORHAN, M. & Scott, D. (2001) Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model, *Women in Management Review*, 16(5):232-247.

PARASURAMAN, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being, *Journal of Vocational Behavior*, 48(3):275-300.

PEISS, K. (2011). *Hope in a jar: The making of America's beauty culture*. PA, University of Pennsylvania Press.

PHIPPS, S. T., & Prieto, L. C. (2018). The business of black beauty: social entrepreneurship or social injustice?, *Journal of Management History*, 24(1):37-56.

RIPSAS, S. (1998). Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship, *Small Business Economics*, 10(2):103-115.

ROGERS, N. (2005). The impact of family support on the success of women business owners, (ss. 91-102), Ed. Sandra L. Fielden ve Marilyn Davidson, İçinde I*nternational Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship,* Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

SMITH-HUNTER, A. (2006). *Women entrepreneurs across racial lines: Issues of human capital, financial capital and network structures*. UK, Edward Elgar Publishing.

SONNENFELD, J., & Kotter, J. P. (1982). The Maturation of Career Theory. *Human Relations*, 35(1):19–46.

TROMPENAARS, F., van der Steege, M., & Schreuders, R. (2014). *Collaborating to Identify the Personal and Business Dilemmas of Successful Women Entrepreneurs,* Maastricht School of Management Working Paper Series, No. 2014/10, Erişim Tarihi: 11.04.2019, http://web2.msm.nl/RePEc/msm/wpaper/MSM-WP2014-10.pdf

WALKER, J.E.K. (1998). *The History of Black Business in America: Capitalism, Race, Entrepreneurship*, New York, Twayne.

WALKER, J.E. (1983). Black entrepreneurship: An historical inquiry, *Business and Economic History*, Vol. 12, ss. 37-55.

WILLETT, J. A. (2000). *Permanent waves: The making of the American beauty shop*. New York, New York University Press.

WINGFIELD, A. H. (2008). *Doing business with beauty: Black women, hair salons, and the racial enclave economy*. Lanham, MD, Rowman & Littlefield.

WINGFIELD, A. H. (2010). Beauty shop politics: African American women's activism in the beauty industry, *Kentucky Historical Society*, 108(4):433-435.

WITZEL, M. (2009), *Management History: Text and Cases*, New York, Routledge.

Extended Abstract

Entrepreneurs are not free from the context of the country that they found enterprises and do business. Sociological and economical conditions are highly effective in terms of entrepreneurial intentions and entrepreneurship activities. Examining business history of USA, it possible to come up with highly successful entrepreneurs because of sociologically as well as economically supportive conditions. As one can acknowledge, white males dominated the entrepreneurship history as well as work life in many sectors in USA. However, there were some black African female entrepreneurs which became very successful and considered as pioneers of black entrepreneurship in USA. Madam C. J. Walker, who was born in Louisiana from former slave parents, was one of them. She had come from poor background of both education and welfare, and become the first African-American self-made woman millionaire. She was also described highly rich range of titles such as successful manager, philanthropist and political activist.

Madam CJ Walker started her work life as a laundress and cook. She then worked as a salesperson for Poro Company –a cosmetic company which served beauty products for black women – owned by Annie Minerva Turnbo Malone who was another successful black female entrepreneur in that time period. Scholarly and non-scholarly books and articles states that she learnt the specifics of the industry, managerial necessities and the work itself when working for Mrs. Malone. She was suffering from a scalp decease and keen to solve other black women's same problem. Developing her own formula named as Madam CJ Walker's 'wonderful hair grower', she decided to start her own business. She worked as an active entrepreneur and manager for 14 years, between 1905-1919. She sold her products in many states in USA as well as Caribbeans and Middle American countries. She moved her factory from Denver to Indianapolis, and to Harlem at last. She was described as a hands-on manager, deciding strategies and arranging meetings with salesforce etc. She was also politically active, defending black rights (especially black women rights) trying to contact to important people such as Booker T. Washington. She donated generous amounts of money to some black organizations for this sake. Her career sparked interests for scholars who study in the fields of business, history and gender as well as other black women entrepreneurs.

In this study, we tried to examine Madam CJ Walker's entrepreneurial career by using W. Gibb Dyer Jr.'s *Entrepreneurial Career Model* – which was published in 1995 in the journal of Entrepreneurship Theory and Practice – as base. The model includes four sub-categories which are named as career choice, socialization, orientation and progression. *Career choice* explains why someone would choose a particular occupation including individual, social, and economic factors that influence individuals to found organizations. C*areer socialization* explains the socialization experiences that would prepare someone to fill entrepreneurial roles. *Career orientation* explains why particular career is accepted by an entrepreneur including various roles that the entrepreneurial person adopts through her/his career. *Career progression* explains how entrepreneurs' business, family and personal roles change over the course of their careers. It also articulates role dilemmas and conflicts that entreprenurs are likely to encounter over time.

Success factor appears in three different topics: personal, family and business which can also lead to failure as a career outcome.

Qualitative research method is adopted, collecting data from biography books, non-fictional books and journal articles. We collected data from four biography books (*Madam CJ Walker: Entrepreneur*, *On Hew Own Ground: The Life and Times of Madam CJ Walker, Her Dream of Dreams: The Rise and Triumph of Madam C. J. Walker, Madam C. J. Walker)* which were written by Aleila Bundles (2), Beverly Lowry (1) and Katie Marsico (1). We also collected data from three non-fiction books mentioning Madam C. J. Walker which are *Hair Story: Untangling The Roots of Black Hair in America*, *Hope in a Jar: The Making of America's Beauty Culture* and *Permanent Waves: The Making of the American Beauty Shop*. Furthermore, we collected data from two journal articles: (1) *WEB Du Bois, FB Ransom, the Madam Walker Company, and Black Business Leadership in the 1930s* which was written by Mark David Higbee, published in 1993, and, (2) *Beauty Salons: A Promising Health Promotion Setting for Reaching and Promoting Health Among African American Women* written by Laura A. Linnan and Yvonne Owens Ferguson, published in 2007. Through the analyzing process, 2148 pages have been read and 730 codes have been done under the topics of career choice (131), career socialization (93), career orieantation (56) and career progression (286). The success factor also consists of 19 codes. Moreover, additional codes (145) were appeared which can be described as 'entrepreneurship related factors' such as activism, leadership, philanthropy and innovativeness.

* Walker'ın şu sözleri bu çalışmanın başlığına ilham kaynağı olmuştur: "Güneydeki pamuk tarlalarından gelen bir kadınım ben. Oradan gelip çamaşırcılık yaptım. Oradan gelip yemekhanelerde çalıştım. Ve oradan gelip de saç bakımı ürünlerinin üretimi işine girdim ben… Kendi fabrikamı kendim kurdum."
Kaynak: Bundles, A., 2008, s. 5.

Copyright of Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences is the property of Marmara University, Faculty of Economic & Administrative Sciences and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.