

# 10:10

## Udviklingsfronten i socialt entreprenørskab og dets potensial som demokratisk kraft

Jan-U. Sandal



### Publications

Center for Socialt Entreprenørskab  
Roskilde Universitet  
Postboks 260  
4000 Roskilde  
Danmark  
tlf. 46742729



Publications

Jan-U. Sandal

**Udviklingsfronten i sosialt  
entreprenørskap og dets potensial  
som demokratisk kraft**

Jan-U. Sandal

*Udviklingsfronten i socialt entreprenørskab og dets potensial som demokratisk kraft*

CSE Publications 10:10

Center for Socialt Entreprenørskab

Roskilde Universitet

En udgivelse i serien CSE Publications

1. udgave 2010

Sats: Vibeke Lihn

Tryk: Kopicentralen, RUC

ISBN: 978-87-7349-759-3

Udgivet af

Center for Socialt Entreprenørskab

Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning

Roskilde Universitet

Telefon 4674 2021

E-mail [cese@ruc.dk](mailto:cese@ruc.dk)

[www.ruc.dk/paes/cse/](http://www.ruc.dk/paes/cse/)

# CONTENTS

---

INNLENDING .....	5
NONPROFIT ORGANISASJONENS ROLLE I DEMOKRATIET .....	7
Å TA SOSIALT ENTREPRENØRSKAP PÅ ALVOR.....	9
SOSIALT ENTREPRENØRSKAP OG MARKEDSTENKNING.....	11
LEDENDE FORRETNINGSENTREPRENØRER.....	13
LEDENDE SOSIALE ENTREPRENØRER .....	14
SOSIAL FORRETNINGSENTREPRENØR.....	17
ADAPTATØRER, ETTERFØLGERE OG “CHANGEMAKERS” .....	19
VELGJØRERE, Å GI TILBAKE .....	21
AVSLUTNING.....	22
SUMMARY	
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	
– WHAT IS GOING ON AT THE RESEARCH FRONTIER?.....	25
LITTERATUR .....	25
BIOGRAFISKE OPPLYSNINGER .....	26



*Denne oversiktsartikkel presenterer et utvalg av artikler med forskjellige vinkler på sosialt entreprenørskap hvor tanker og teorier viser at individets rettigheter og muligheter til full delaktighet i samfunnet kan kreve nye innfallsvinkler i produksjon, fordeling og utvikling av sosiale goder og derigjennom også styrke demokratiet som forfatningsform.*

## INNLENDING

Artikkelen vil vise hva som skjer på aktivitets- og forskningsfronten i sosialt entreprenørskap. Fremgangsmåten er å presentere tanker og teorier fra ledende forskere, skribenter og aktører som på den en eller annen måte er engasjert med spørsmål knyttet til sosialt entreprenørskap for på den måten å undersøke hvilke tema og problemområder som står sentralt i den seneste tids utvikling innenfor fagområdet.

Utvalget av forfattere hvis artikler benyttes i dette arbeid er ikke valgt tilfeldig. Det er en klar hensikt å bringe dette utvalg sammen i et arbeid. Forskere og praktikere i sosialt entreprenørskap kan ha nytte av å gjøre seg bruk av kunnskaper og teknikker fra en lang rekke fagdisipliner. Samtidig er sosialt entreprenørskap et fag både på mikronivå og makronivå. Sosialt entreprenørskap er en utviklingsprosess som drives frem av helt vanlige mennesker og hvor vellykket innovasjon kan føre til fundamentale og vidtrekkende endinger i samfunnet, både på lokalt og globalt nivå. Sosialt entreprenørskap er en funksjon hvor enhver individ ut fra egne forutsetninger kan bidra til samfunnsutviklingen og derved også ha innflytelse på de kollektive beslutninger som påvirker menneskene. Sosialt entreprenørskap representerer en demokratisk kraft. De utvalgte arbeider som presenteres i denne artikkel bidrar til å favne over dette vidtrekkende perspektiv.

Tidsperioden som dekkes av artikkelen er fra ca år 2000 og frem til i dag, med unntak av Schumpeters arbeider om entreprenøren som først ble publisert i 1911 og som det kortfattet refereres til under avsnittet ledende forretningsentreprenører. Basert på mine tidligere kunnskaper og kjennskap til fagområdet (Sandal 2003, 2004, 2006, 2007, 2008) har jeg undersøkt ulike kilder som bøker, artikler og websiter hvor intensjonen er å bringe dette utvalg av arbeider sammen i en artikkel hvor min vinkling fremgår.

---

<sup>1</sup> Takk til konferansedeltakerne for kommentarene til dette paper som ble presentert på Nordisk Doktrinhistorisk konferanse (NORDOM 08) i Oldenburg, den 29. – 31. august 2008.

Avgrensningen for tema har dels vært å følge opp Say – Schumpeter tradisjonen, dels analysere sammenhengen myndigheter – næringsliv – tredjesektor og dels analysere nye relevante tanker om entreprenører uavhengig av ovennevnte teoritradisjon.

Det refereres til en lang rekke fremstående fagpersoner i dette arbeidet. De presenteres her kortfattet og i den rekkefølge de fremstår i teksten.

Mark E. Warren er professor i statsvitenskap ved Georgetown University med spesialisering i demokratisk teori. Hans arbeid som det refereres til i denne artikkel tar for seg nonprofitt organisasjonenes roller i demokratiet og peker på de vidtgående forhold hvor de bidrar til å forsterke den grunnleggende demokratiske norm.

J. Gregory Dees er adjunkt professor og fakultetsdirektør ved Center for the advancement of Social Entrepreneurship ved Duke University's Fuqua School of Business. Han regnes som en akademisk pioner i fagområdet sosialt entreprenørskap og har skrevet mye innenfor temaet. Hans bidrag i denne sammenheng er å stille spørsmål ved hvorvidt sosialt entreprenørskap har potensialet til å skape en vedvarende og økende innvirkning på områder hvor myndighetenes anstrengelser har vært ineffektive.

Paul Bloom er senior vitenskapsforsker i sosialt entreprenørskap og markedsføring ved Fuqua School of Business, Duke University. Han fremmer tanken at det er mange forskningsområder i markedsføringsfaget og andre akademiske disipliner som vil kunne ha relevans for sosialt entreprenørskap og at markedsføringsfaget kan ha gjensidig nytte av den kompetanse og tenkning som er rådende i det sosiale entreprenørskap.

Joseph A. Schumpeter (1883 – 1950), østerriksk økonom, var professor ved Harvard universitetet fra 1932 til 1950. Han utviklet tanken om entreprenøren som utviklingsmekanismens drivende kraft, som gjennom creative destruction omformer samfunnet gjennom å utføre nye kombinasjoner i produksjonsfunksjonen.

Malika Zouhali-Worrall arbeidet under sin studietid for non-governmental organisasjonen Kenya Education Partnerships og har som reporter for Fortune Small Business dekket en lang rekke fagområder, blant annet smart entrepreneurs, både i magasinet og på website.

Diana Wells er president i Ashoka innovators for the public. Hun erfarer gjennom sitt arbeid at ledende sosiale entreprenører deler mange av de samme kjerneverdiene som de fremgangsrike forretingsentreprenørene.

Bill Drayton er grunnlegger av og direktør i Ashoka innovators for the public. Han har vært sosial entreprenør helt fra sin tid som student og regnes blant verdens ledende og mest fremgangsrike sosiale entreprenører. Han har en egen filosofi om ledende sosiale entreprenører.

Muhammad Yunus er professor i økonomi, grunnlegger og administrerende direktør i Grameen Bank. Han har etablert en lang rekke selskaper i Bangladesh hvis oppgaver er å løse ulike problemer i tilknytning til fattigdomsbekjempelse og utvikling. I 2006 mottok Yunus Nobels fredspris. Han presenterer sitt eget entreprenørpanel.

Bert Berkley er styreleder i Tension Envelope Corporation. Han sitter også i styret for Institute for Educational Leadership and Centerpoint for Leaders og er tidligere styremedlem i Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Peter Economy er profesjonell næringslivsskribent, forfatter og medforfatter til en lang rekke bøker, blant annet bestselgeren *Managing For Dummies*. I samarbeid med Berkley presenteres tanker om en ny og vidtrekkende endring i den sosiale sektor i det amerikanske samfunnet, en endring som innebærer signifikant påvirkning på nasjonen, institusjonen og menneskene.

Artikkelen er bygd opp på følgende måte;

- De tre første avsnittene; Nonprofit organisasjonens rolle i demokratiet, Å ta sosialt entreprenørskap på alvor, Sosialt entreprenørskap og markedstenkning, diskuterer spesielt forholdene myndigheter, næringsliv og tredje sektor.
- De neste fem avsnittene; Ledende forretningsentreprenører, Ledende sosiale entreprenører, Sosial forretningsentreprenør, Adaptatører/etterfølgere og "change-makers", Velgjørere/å gi tilbake, diskuterer og differensierer mellom ulike typer av entreprenører.

Hvert avsnitt etterfølges av en oppsummering hvor det konkluderes i forhold til hovedtrekkene i de sentrale perspektiv basert på artikkelens vinkling og målsetning.

Avslutningen konkluderer med de temaer og lærdommer som tankene, teoriene og analysene i artikkelen har presentert. De ulike kategorier av entreprenører er systematisert i form av en pyramide, sosial entreprenør pyramiden SEP.

### **NONPROFIT ORGANISASJONENS ROLLE I DEMOKRATIET**

Demokratiet slik det har utviklet seg i de fremskredne industrielle nasjoner, hevder Mark E. Warren (2003), representerer ikke bare en type valgprosess, fremkommet innenfor de konstitusjonelle rammer, men en sammenblandet økologi av institusjoner, organisasjoner, disponeringer av borgere og kulturer, som, hvis de kan utfylle hverandre på hensiktsmessige måter, bidrar til å forsterke den grunnleggende demokratiske norm; at individer skal ha like sjanser til å ha innflytelse på de kollektive beslutninger som påvirker dem. De mulige rollene nonprofit organisasjoner kan ha i et demokrati er vidtgående og Warren peker på tre brede klassifiseringer av forhold som demokratiet er i behov av for å fungere. For det første vil nonprofit organisasjoner kunne bidra til å utvikle den demokratiske kapasitet blant innbyggerne. Han mener dette vil skje ved å fremskaffe informasjon og ved å utdanne innbyggerne, ved å utvikle deres sans for politiske ferdigheter, dyrkelse av rom for overveielse og problemløsning og ved å utvikle sivile dyder som toleranse, gjensidighet og tillitt. For det andre vil et samfunns kapasitet til å fatte offentlige beslutninger på måter som både er rådgivende og bredt inkluderende ivaretas i større grad ved nonprofit organisasjonenes virksomheter. Disse funksjoner av offentlighetens sfære vil bli ivaretatt ved utvikling og kommunisering av informasjon til publikum, opprettelse av grupper i samfunnet med en offentlig stemme, og mer generelt, ved å åpne for representasjon av forskjeller og likheter på måter som understreker og fokuserer offentlig overveielse



mener Warren. For det tredje kan nonprofit organisasjoner tjene institusjonelle funksjoner ved å sørge for representasjon og medbestemmelse innenfor myndighetsinstitusjonene, være et redskap for motstand når formel representasjon bryter sammen, være et alternativ for lokal samfunnsledelse, og endog være et alternativ for politikk ved å fungere for å løse konflikter og koordinere fremgangsmåter på tvers av sektorer og over nasjonale grenser.

Nå kan man ikke regne med at enhver nonprofit organisasjon kan løse alle de nevnte problemer mener Warren, eller at det skulle kunne finnes en "en størrelse passer alle typer politikk" organisasjon som kan forøke de demokratiske funksjoner under ett. Warren påpeker at den konvensjonelle betegnelsen av nonprofit sektoren ikke gir oss de rette verktøy til forståelsen av problemene fordi nonprofit sektoren ikke i virkeligheten er en sektor, men en restfaktor kategori. Generelt sett anser han at den etablerte tre sektor modell er godt beskrivende, hvor stat, marked og sivil sektor er innbyrdes avgrensede, eller tilsvarende benevnt; myndigheter, næringsliv og tredje sektor. Likevel er denne inndeling ikke helt enkel å bruke mener Warren, ettersom så mange organisasjoner blander ressurser fra myndigheter og næringsliv for å nå sine mål og ved at mange myndigheter setter de offentlige oppgaver ut i tredje sektor. Warren påpeker at myndighetenes ressursbruk [i U.S.] utgjør ca en tredjedel av sektorens inntekter, samtidig som mange næringsdrivende etablerer nonprofit organisasjoner med tanke på lobbyvirksomhet og mange frivillige lokale grupper involveres med næringslivet. Skulle man derimot idealisere omkring tre sektor modellen, mener Warren; er staten konsentrert omkring makten, næringslivet på pengene og frivillighetsarbeidet på normer. Og det er nettopp her farene ved nonprofit organisasjonene i forhold til demokratiet finnes, påpeker Warren, blandingen av organisasjonenes normative midler (den tredje sektors midler) med makten og pengene. Denne blandingen er samtidig essensiell for koordineringen blant sfærer generelt sett, og avgjørende i forhold til en av de tre forutnevnte sett av demokratiske funksjoner i nonprofit sektoren som Warren referer til, nemlig dens institusjonelle funksjon. Med disse blandende funksjonene oppstår det minst fire typer farer, mener Warren; For det første kan det være problemer med at nonprofit organisasjoner utøver offentlig makt uten tilsvarende parallell ansvarlighet ovenfor offentligheten. For det andre er det en fare for at kanalisering av offentlige funksjoner til nonprofit organisasjoner kan gi publikum utilstrekkelig tilbud av offentlige goder og tjenester. For det tredje vil myndighetenes pengeoverføringer til nonprofit organisasjoner kunne foranledige etablering av interessegrupper som i neste omgang utøver et enormt press på myndighetenes politikk. For det fjerde kan mange nonprofit organisasjoner fungere som lobbyister for næringsvirksomheter og sterke og mektige interessegrupper og på den måten virke som brekkstang for de mektige og rike.

Warren reiser spørsmålet om hvordan man kan utnytte den demokratiske kraft i nonprofit organisasjonene samtidig som dens farer kan unngås. Han peker på det generelle prinsipp at når nonprofit organisasjoner akkumulerer makt må de være begrenset i hva de kan bruke sin makt til, og ansvarliggjøres for følgende deriv.

Den generelle regel blir, mener Warren, at jo større makt en organisasjon har, jo mer oppmerksom må man være på de mulige negative effektene den kan ha på demokratiet. Han trekker bunnlinjen slik at organisasjoner som er sosiale og frivillige burde bli oppmuntret, beskyttet og videreutviklet. Jo større ressursblanding det er, jo mer sannsynlig er det at organisasjonene genererer makt som fortærer heller enn supplerer demokratiet, og i denne type tilfeller, mener Warren, er det rettferdiggjørende med regulering, intervensjon og selektiv støtte på vegne av demokratiske mål.

### *Oppsummering*

Demokratiet er ikke bare en type valgprosess men representerer en grunnleggende norm; at individer skal ha like sjanser til å ha innflytelse på de kollektive beslutninger som påvirker dem. Tredje sektor er i virkeligheten ikke en sektor men en restfaktor kategori kjennetegnet blant annet ved de mange uløste oppgaver som ikke dekkes inn verken av stat eller marked. Tredje sektor åpner for mulige roller hvor individer kan delta direkte og ut fra egne forutsetninger i det sosiale system og representerer en arena for demokratisk kraft, men dens farer må unngås. For stor ressursblanding mellom makt, penger og "normative midler" kan gi negative effekter på demokratiet. For stor maktkonsentrasjon i tredje sektors organisasjoner kan fortære heller enn supplere demokratiet og i disse tilfeller vil reguleringer, intervensjoner og selektiv støtte være nødvendig for å nå demokratiske mål. Restfaktorkategorien representerer mange av de virksomhetsområder som er nødvendige å ivareta på en forsvarlig måte for at demokratiet skal styrkes.

### **Å TA SOSIALT ENTREPRENØRSKAP PÅ ALVOR**

J. Gregory Dees (2007) stiller spørsmål ved hvorvidt sosialt entreprenørskap har potensial til å skape vedvarende og økende innvirkning på de områder hvor myndighetenes anstrengelser har vært ineffektive. Det har med tiden blitt åpenbart at de store og topptunge programmer i regi av myndighetene ofte innebærer alvorlige ulemper påpeker Dees. På samme måte som veldedighets program i tidligere tider er blitt kritisert for å ha skapt avhengighet og urettferdig fordeling av midler til og blant de fattige, har kommunismen, sosialismen og velferdsstaten blitt gjort til gjenstand for en tilsvarende kritikk, mener Dees. Risikoen for å skape avhengighet er også her stor, på grunn av den berettigelse som denne type samfunnsorden innbyr til. Dees hevder at statlig produksjon og fordeling av omsorgstjenester, også innenfor de fremgangsrike områder, har blitt kritisert for å være for byråkratiske, ineffektive, ressurskrevende, for politiske og motsetningsfulle for å være innovative. Etter to århundre med aggressiv eksperimentering med ulike statlige systemer har det vist seg at myndigheter er et verktøy som er effektivt for utvikling på noen sosiale områder men ikke like effektivt på andre. På tross av all vitenskapelig kunnskap og rasjonell planlegging kan man, ifølge Dees, fortsatt ikke på forhånd med sikkerhet avgjøre hva som vil fungere effektivt ved produksjon og fordeling av sosiale omsorgsgoder.

Fremskritt i den sosiale sfære, hevder Dees, avhenger av en prosess av innovasjon og eksperimentering tilsvarende entreprenørskap i næringslivet. Både sosiale entreprenører og forretningsentreprenører oppdager og skaper nye muligheter gjennom en prosess kjennetegnet av utforskning, innovasjon, eksperimentering og ressursmobilisering, noe som er en aktiv, utfordrende og svært desentralisert læringsprosess påpeker Dees. Desentralisering er avgjørende ifølge Dees, fordi å finne frem til hva som fungerer avhenger av å ha den rette kunnskap, å være i stand til å forutse nye kombinasjoner og ha friheten til å utforske ideer gjennom aktiv handling. På den annen side kan ikke den nødvendige kunnskap sentraliseres ettersom den er lokal og spredt i befolkningen. Resultatet herav, mener Dees, er at noen mennesker vil se muligheter og komme på fremgangsrike nye kombinasjoner som andre ikke ville kunne forestille seg. På grunn av den kreative natur i denne prosess, vil sentralisering i løsningen av sosiale problemer være like lite fornuftig som sentralisering i produksjon av kunst, hevder Dees. Dessuten vil de uavhengige entreprenørene måtte søke finansiering for sine prosjekter ifølge Dees, og denne utvelgelsesprosessen vil kullkaste de ideer som ikke er bærekraftige samtidig som vellykkede prosjekter intensiverer læringsprosessen.

Denne entreprenørprosess tilsvarer naturlig seleksjon, og omfatter en kontinuerlig syklus av differensiering, seleksjon og ekspansjon. Men ingen "løsning" vil, ifølge Dees, føre samfunnet til en ideell tilstand og holde det der for bestandig. Et høyt nivå av sosialt entreprenørskap ville derimot karakterisere et sunt samfunn, skjønt, behovet for den uavhengige innovasjonsprosess har ingen forutsigbar utgang.

Myndighetene kan av flere årsaker ikke utrette det samme som sosiale entreprenører, mener Dees. Uavhengige sosiale entreprenører har den nødvendige frihet, fleksibilitet og tilgang til privat finansiering som er nødvendig for å utforske et stort antall alternativer. De er ikke bundet av byråkratiske regler, mandater, politiske betraktninger eller fastsatte budsjetter. Kostnadene forbundet ved et stort antall små entreprenørers læringsprosess i markedet er dessuten langt mindre enn hva tilsvarende kostnader ville være ved feilslåtte store statlige prosjekter hevder Dees. Visse aktiviteter er det utenkelig at myndighetene kunne påta seg å drive like godt, eller med tilsvarende troverdighet som det private, f.eks. speiderbevegelsen, sentra for voldtatte kvinner, anonyme alkoholikere og leger uten grenser påpeker Dees.

Sosiale entreprenører har en viktig rolle å spille og de er i en langt bedre posisjon til å innovere og eksperimentere enn myndighetene. Beklageligvis er sosiale entreprenører ikke før i det seneste blitt tatt på alvor og fått anerkjennelse, noe som også er en viktig pådriver til sosial utvikling mener Dees. Fokus har vært rettet mot myndigheter og marked mens den tredje sektor er blitt behandlet som en marginal, istedenfor å anerkjenne dens potensial som en hovedmotor for utvikling. Sosialt entreprenørskap engasjerer mange individer og organisasjoner i problemløsninger basert på deres ferdigheter og lokalkunnskap og resultatet gir store fordeler sammenlignet med sentralisert politisk analyse og planlegging, hevder Dees.

Samfunnet har, ifølge Dees, likevel ennå ikke fullt ut akseptert sosialt entreprenørskap og de viktige forskjellene mellom veldedighet og sosialt entreprenørskap og

heller ikke konstruert de nødvendige institusjonelle og kulturelle mekanismer som sosiale entreprenører bør kunne benytte seg av for å kunne lykkes med sine oppgaver. Dees ønsker at samfunnet skal støtte sosiale entreprenører gjennom en effektiv og robust infrastruktur, en hensiktsmessig politikk og ved en kulturell endring i den sosiale sektor. Han mener dette kan skje ved at infrastrukturen kan ivareta de spesifikke behov som karakteriserer sosialt entreprenørskap omhandlende institusjoner for kunnskap og talent, utdanning, forskning, finansiering og sosialt kapital. Videre må politikken ivareta den private eiendomsrett også i forhold til sosiale entreprenører og deres uomtvistede rett til opphav av ideer og aktiviteter og til å høste profitt ved suksess. Også nye former for modeller ved forretningsvirksomhet må lovmessig kunne organiseres, som f. eks. "community interest company" i England påpeker Dees. Kulturen må ta høyde for at det ikke skal være skamfullt å tjene en anstendig inntekt gjennom sitt virke som sosial entreprenør i den sosiale sektor.

Dees hevder at sosialt entreprenørskap bærer i seg lovende muligheter for en mer effektiv utnyttelse av privat initiativ, genialitet og ressurser i utviklingen av de sosiale og miljømessige forhold og at vi er nødt til å stille fundamentale spørsmål i denne sammenheng og tilby den rette støtte.

### *Oppsummering*

Endring i den sosiale sektor avhenger av en innovasjonsprosess kjennetegnet av eksperimentering tilsvarende entreprenørskap i næringslivet. Utvikling i den sosiale sektor er en desentralisert prosess drevet av entreprenører som har frihet til utforskning, eksperimentering og ressursmobilisering. Uavhengige sosiale entreprenører er ikke bundet av byråkratiske regler, mandater, politiske betraktninger eller fastsatte budsjetter, men har den nødvendige frihet til eksperimentering tilsvarende entreprenører i næringslivet. Derfor kan myndigheter ikke utrette det samme som sosiale entreprenører. Likevel har samfunnet ennå ikke fullt ut akseptert sosialt entreprenørskap og kan derfor heller ikke nyttiggjøre seg en mer effektiv utnyttelse av det private initiativ, genialitet og ressurser i utviklingen av de sosiale og miljømessige forhold. Et særlig viktig satsningsområde er politikken som må ivareta den private eiendomsrett også hva angår retten til opphav av ideer og aktiviteter og sosiale entreprenørers rett til å høste profitt ved suksess i forhold til sosialt entreprenørskap.

## **SOSIALT ENTREPRENØRSKAP OG MARKEDSTENKNING**

Paul Bloom (2007) mener det er mange forskningsområder i markedsføringsfaget som vil kunne ha relevans for sosialt entreprenørskap. Forskere og aktører i sosialt entreprenørskap kan ha nytte av å gjøre seg bruk av kunnskaper og teknikker fra markedsføring som fagdisiplin samtidig som markedsføringsfaget kan ha gjensidig nytte av den kompetanse og tenkning som er rådende i det sosiale entreprenørskap. Han etterspør en felles erfaringsutveksling mellom de to fag, noe som kunne foranledige en bølge av ny, spennende og nyttig forskning.

Slik utviklingen innenfor sosialt entreprenørskap har vært, på tross av en stadig stigende interesse for faget blant studenter, engasjerte direktører, ny karriere søkende og akademiske forskere, er det svært lite akademisk forskning innenfor faget som sosiale entreprenører har og har hatt å støtte seg til. Bloom fremhever at det meste av forskningen på området har beskjeftiget seg med å gjenfortelle vellykkede foretakshistorier, og at nederlag sjelden blir diskutert. Generelt sett, mener Bloom, har erfaringene fra denne type studier vært basert på konsepter fra organisasjonsteori og atferd- og ledelsesfaget med vekt på verdier som ledelse, stabilitet ved oppgavene over lengre tid, læring, informasjonsdeling, fleksibilitet og samarbeid. Denne type erfaringer har vært verdifulle, men det er fortsatt meget å lære av andre akademiske disipliner, og da særlig fra markedsføringsfaget.

Bloom poengterer at markedsføringsverktøy som merkevarebygging, markedssegmentering, prisfastsettelse, franchising, muntlig promotering (jungeltelegraf) og sponsing, er av stor betydning for sosiale entreprenører i deres arbeid. Likevel har markedstenkningens konsepter nesten ikke i det hele tatt vært berørt som fagdisiplin i forskningen omkring sosialt entreprenørskap, uavhengig av om hvorvidt forskningen har omfattet foretaksfortellinger eller andre metoder.

Markedsforskere har betydelig erfaring med å studere forbrukeratferd og det er mange måter innenfor dette området som kunne vært overført til det sosiale entreprenørskaps domene, mener Bloom. Dette gjelder både for undersøkelser gjort i laboratorier og ved kombinerte laboratorium og felt eksperimenter, og omfatter spørsmål i relasjon til samband mellom betydningen av merkevarepåvirkning og forbrukeratferd og hvordan overtale mennesker til å engasjere seg i sosialt velgjørende handlinger.

Andre forskningsområder i markedsføringen som Bloom mener kunne være av relevans for sosialt entreprenørskap, og hvor forskning foreligger, er: hva avgjør et varemerkes "personlighet", hvordan tolker forbrukerne lav prissetting, hva er det som gjøre en selger effektiv, hvordan opprettholde effektiv kontroll over distributører og hvordan måle effektiviteten av reklame og markedsføring.

### *Oppsummering*

Sosialt entreprenørskap som fagdisiplin har hatt lite akademisk forskning å støtte seg til på tross av at interessen for faget og utviklingen av virksomhetsområdene har vist et tiltagende omfang. Forskningen innenfor sosialt entreprenørskap har til en vesentlig del beskjeftiget seg med gjenfortellinger av vellykkede foretakshistorier basert på konsepter fra organisasjonsteori og atferd- og ledelsesfag med vekt på verdier som ledelse, stabilitet, læring, informasjon og samarbeid. Aktører i tredje sektor vil kunne ha meget å lære av andre akademiske disipliner, særlig markedsføringsfaget, hvor markedsføringsverktøy som merkevarebygging, segmentering, prisfastsettelse, franchising, muntlig promotering, sponsing og studier av forbrukeratferd står sentralt. En felles erfaringsutveksling mellom markedsføringsfaget og sosialt entreprenørskap kan lede til en av ny og spennende forskning.

## LEDENDE FORRETNINGSENTREPRENØRER

Ifølge Joseph A. Schumpeter (1911/1978) er entreprenøren drivkraften i den økonomiske utvikling. Ved å utføre nye kombinasjoner benytter entreprenøren produksjonsmidlene på en ny og fordelaktig måte slik at en ny produksjonsfunksjon oppstår. Denne nye produksjonsfunksjonen, innovasjonen, innebærer ifølge Schumpeter en endring av oppsettet av muligheter som definerer hva som kan produseres og hvordan. Innovasjonen representerer et relativt skarpt brudd med etablerte måter å gjøre ting på og skaper på denne måten i sitt innerste vesen en ny ferdighet, evnen til å gjøre noe som ikke kunne gjøres tidligere, eller i det minste ikke så godt eller så økonomisk, hevder Schumpeter. Vellykket innovasjon innebærer ifølge Schumpeter at entreprenørprofitt oppstår, en profitt som i sin helhet tilfaller entreprenøren alene. Entreprenørprofiten er selve beviset for at en innovasjon har endret det grunnleggende mønster for produksjon og konkurranseforhold i et segment med det resultat at foreldet teknologi og aktører uten evne til omstilling slås ut. Denne "creative destruction" er ifølge Schumpeter kapitalismens innerste vesen og forklarende faktor for samfunnets økonomiske, teknologiske og sosiale utvikling.

Schumpeters entreprenører er helt vanlige unge kvinner og menn kjennetegnet av sin sterke vilje og handlingskraft. Det vanlige er at entreprenører starter nye virksomheter, hvor produksjonsmidlene anskaffes fra markedet, i konkurranse med andre aktører og til markedspris eller høyere. Riktignok er ikke oppstart av nye virksomheter essensen i entreprenørskap mener Schumpeter, ettersom omstilling av allerede eksisterende foretak også kan implisere innovasjon. Men å være entreprenør kan aldri bli en jobb som i et ansettelsesforhold. Entreprenøren kan heller ikke, ifølge Schumpeter være styrt av noen sentral myndighet ved kontroll gjennom f. eks. økonomisk finansiering. Entreprenøren må ha frihet og ansvar til å treffe egne beslutninger med full råderett over kapitalen, hvis ledelse alene er avgjørende for innovasjonens utfall. Det er ikke nødvendig med noen form for tilrettelegging fra myndighetenes side mener Schumpeter, entreprenørene finner selv frem til områder for sitt engasjement fordi muligheter til endring alltid finnes latent i markedet.

I dag er Schumpeters definisjon fortsatt kjernen ved tilnærmingen til entreprenørskap som fokuserer på innovasjon og entreprenørskap som middel ved adressering av sosiale behov (Zouhali-Worrall 2007). I begynnelsen av 1980 tallet, påpeker Zouhali-Worrall (med henvisninger til J. Gregory Dees), var det kombinasjonen av to skole-retninger som la grunnlaget for utvikling av den moderne sosiale entreprenørskap: det forretningsmessige entreprenørskap hvis fokus var lønnsomhet og innovasjon og sosialt arbeid basert på innovasjon, både innenfor nonprofit og ved for-profit organisasjoner. Sosiale entreprenører har innsikt og ferdigheter som er typiske for forretningsentreprenører og deres mål og resultat er å endre hele sektorer snarere enn bare å hjelpe noen få lokale mennesker. J. Gregory Dees (2001) støtter seg til Schumpeters teori om entreprenøren som en endringsagent som utfører innovasjon med potensialet til å endre hele samfunnssegmenter og derved fornye økonomien (og den sosiale sektor) i den irreversible utviklingsprosess som han betegner "kreativ

destruksjon". Dees baserer fundamentet i sin egen analyse og definisjon for betydningen av sosialt entreprenørskap på Schumpeters teori om entreprenøren som katalysator og innovatør for økonomisk utvikling.

Diana Wells (Ashoka 2006) poengterer at Ashoka Fellows har mange av de samme kvaliteter som forretningsentreprenørene som starter nye virksomheter, men de fokuserer sine innovasjoner, kreativitet og utømmelige anstrengelse på å løse sosiale oppgaver. Bill Drayton (Ashoka 2006) hevder at det bare er en ting som har større kraft enn en stor ide i hendene til en ledende entreprenør (forretningsmessig eller sosial) og det er når de begge arbeider sammen.

Forståelsen av sosialt entreprenørskap bygger på den lange tradisjon og forskning om entreprenøren innenfor det forretningsmessige entreprenørskap, og beskriver en mentalitet og atferd som i sin natur passer inn i alle sammenhenger som forklarende faktor til økonomisk og sosial utvikling. Sosiale entreprenører blir derfor å forstå som en variant innenfor arten entreprenører.

### *Oppsummering*

Det er en utbredt oppfatning blant både teoretikere og praktikere at Schumpeters definisjon av entreprenøren er kjernen ved tilnærmingen til entreprenørskap som fokuserer på innovasjon og entreprenørskap ved utvikling i den sosiale sektor. Schumpeters definisjon av entreprenører er universal, dvs. den dekker alle samfunnssegmenter og forklarer samfunnets utvikling gjennom creative destruction. De øvrige kategorier av sosiale entreprenører blir å forstå som varianter innenfor arten entreprenør. Dog kan rollen som entreprenør aldri være en jobb som i ansettelsesforhold og entreprenøren mottar verken lønn eller andre ytelser for sin innsats. Det er entreprenørprofiten som blir resultatet ved vellykket innovasjon. Å være en "kapitalens leder" slik Schumpeter uttrykker den prosess entreprenøren gjennomfører, kan ikke delegeres til andre og kan heller ikke finne sted uten at entreprenøren selv tar alle beslutninger. Derfor er de ledende forretningsentreprenører i et fåtall og de kjennetegnes av deres sterke vilje og handlingskraft.

### **LEDENDE SOSIALE ENTREPRENØRER**

Bill Drayton (2006) poengterer at verdens ledende sosiale entreprenører er genuine mennesker kjennetegnet av vilje, besluttsomhet og skaperkraft og utfører innovasjoner som har potensialet til å endre hele samfunnssektorer med spredning over store geografiske områder, nasjonalt som internasjonalt. De er rollemodeller til etterfølgelse og rekrutterer mennesker til å stå frem å ta rollen som endringsagenter i en "everyone a changemaker" verden (Ashoka 2006). Drayton legger vekt på at de ledende sosiale entreprenørers innovasjoner kullkaster det eksisterende mønster i det lokale samfunn og velter ideene om at ting ikke kan endres. Etersom innovasjonene er både brukervennlige og sikre og har bred oppslutning og støtte i lokalsamfunnet får de ledende sosiale entreprenører samtidig stor tilslutning blant lokale mennesker, venner og na-

boer og sikrer således en stadig voksende rekruttering av nye sosiale entreprenører hever Drayton. Enkelte av de lokale etterfølgerne vil senere påta seg store oppgaver og i neste omgang avansere til toppsjiktet blant de ledende sosiale entreprenører.

Ledende sosiale entreprenører bidrar til å fylle det ekstreme gapet i produktivitet mellom den forretningsmessige og den sosiale sektor i samfunnet hevder Drayton. Fra 1700 til ca 1980, en periode med sterk økonomisk vekst (Drayton viser til William J. Baumol: 2002, 2004), i første rekke takket være entreprenørskap og konkurranse, ble den sosiale sektor hengende etter i utviklingen. Drayton forklarer denne langsomme utvikling i sosial sektor utfra to forhold. For det første var det bekvemt å beskatte den nye forretningsbaserte rikdommen og på den måten bekoste byggingen av infrastrukturen og velferdssystemet. Dernest var sosial sektor monopolisert, og intet monopol, uansett sektor, tolererer konkurranse, ettersom monopolet ikke kan overleve konkurranseutsetting over lang tid. Drayton hevder at uten noe insitament eller press til endring falt den sosiale sektor ned i relativ elendighet; lave lønninger for de ansatte, dårlig rykte og selvaktelse, svake ytelser og resultater og langsomt tempo. Alt for mange viktige sosiale oppgaver forble uløste poengterer Drayton.

Transformasjonen, som Drayton tidfester til 1980 årene og fortsatt er eskalerende, ble drevet frem av et stadig voksende demokrati, øket utdanning og styrket selvfølelse blant menneskene på kontinentene, og åpnet for en bredere deltakelse i den sosiale sektor. Med visse unntak ble den sosiale sektor på kontinentene omstrukturert, mer innovativ og konkurranseutsatt, med en spredning og intensitet som mangler historisk sidestykke hevder Drayton.

De fremgangsrike ledende sosiale entreprenører og den stadig voksende sosiale sektor (med et stort antall organisasjoner) utgjør et eget område. Drayton peker på at dette voksende område har en stor drivkraft i seg, hvor dets langsiktige mønster og institusjoner utvikles og krystalliseres meget raskt, nettopp fordi alle utøverne krever et fast mønster og forutsigbarhet. Drayton vektlegger at uten klokt lederskap er det ingen garanti for at denne utkrystallisering vil gå i ønsket retning. Utfordringene er enorme, for ved utkrystallisering vil signifikante endringer være nærmest umulige å gjennomføre. Drayton mener den sosiale sektor vil utvikles til en organisme hvor alle områder vil være integrert i hverandre og i andre sektorer, hvor tusenvis av grenseoverskridende verdier danner synergi. En reformist vil møte tilsvarende utfordring som den som prøver å rive en kvist ut av en beverdemning påpeker Drayton; total motstand fra de øvrige bestanddeler. Han viser til at forretningskonsulenter i lang tid har vært oppmerksomme på at hele organisasjoner må endres under ett, og at man ikke bare endre en fraksjon om gangen. I motsatt fall vil den større organismen drepe endringen på samme måte som kroppen avstøter fremmedlegemer hevder Drayton.

Drayton foreslår fire ulike kritiske valg for den globale utviklingen innefor sosial sektor, valg som bør tas i nærmeste fremtid;

Global operasjonell integrasjon. De fleste sosiale problemer er nå i all vesentlighet av global art mener Drayton. Selv når løsninger kan implementeres på et lavere nivå, er det enorme økonomiske fordeler ved global tenkning og problemløsning.



Hvis verden skal vokse sammen og ikke desintegre, hevder Drayton, vil sammenvevingen av de ledende kreative mennesker være avgjørende. Det vil være dynamikken i en konkurranseutsatt sosial sektor, operasjonelt på et globalt nivå, som vil være avgjørende, mer enn noen annen kraft, og spesielt ikke ledelse fra en persons eller gruppes side på vegne av hele menneskeheten. Riktignok har mange grupper mislykkes i å bygge globale operasjonelle integrerte institusjoner påpeker Drayton. Han viser til at mange grupper i sitt samarbeid med andre ikke har oppnådd stort mer enn å bygge felles merkevarenavn, hvor stridigheter og sjalusi, og nasjonale, religiøse, ideologiske og andre strukturer har forspilt sjansene for å lykkes.

Sosial/ forretningsmessig integrasjon. Siden 1700 tallet og frem til vår tid har de to sektorene, den sosiale og den forretningsmessige sektor, fungert atskilt fra hverandre. Drayton påpeker at de har utviklet forskjellig språk, former, lovgivning og mangfoldige negative stereotyper om hverandre. Han mener at denne atskillelse var en historisk ulykke, og at diversifiseringen fortsatt er omfattende. Ethvert større behov en person har, mener Drayton, være seg bolig eller helsestell, blir nå betjent av to separate forretningsmessige og sosiale systemer. Drayton påpeker at det vanskelig skal gjøres å finne en mer inkompetent måte å innordne produksjonen på, eller snarere, en større mulighet til å skape en enorm samfunnsmessig produktivetsgevinst på. Han mener målet må være å skape nye nettverk for produksjon, finansiering og distribusjon som kan utnytte den relative styrke på hver side for på den måte å produsere en større verdi for alle.

Disiplinert dømmekraft. På ett område bør den sosiale sektor ikke være lik forretningslivet mener Drayton, og det gjelder forholdet til å utvise for stor tillit til numerisk analyse i beslutningsprosessen fremfor å stole på den disiplinerte dømmekraft. Han mener at dette særlig gjelder ved verdibasert visjon og etisk karakterdanning. Drayton mener det ser ut til at næringslivet lider nettopp under dette forhold, men at det samtidig også gjør seg gjeldende som hovedforklaring til at privateide selskaper gjennomgående klarer seg bedre enn de offentlige eide selskaper. Den sosiale sektor, hevder Drayton, kan ikke tillates å frykte dømmekraften, men må ta beslutninger om generaliserbar utvikling og bruk av disiplinert dømmekraft, for alternativet vil kunne implisere en utvikling kjennetegnet av intellektuell forkrøpling i det langsiktige sektorielles utviklingsmønster.

Sosial investeringsinnovasjon. Drayton hevder at transformasjonen forårsaker en eksplosjonsartet utvikling av innovasjon i sosial finansiering, men bortsett fra bidrag fra myndighetene, stiftelsene og, i mindre grad forretningsstiftelser, samtidig med den sosiale sektors hurtige ekspansjon, blir tilgangen på kapital hengende etter. Drayton mener dette forhold påtvinger den sosiale sektor en stadig tiltagende avhengighet av det offentlige; nettopp den situasjon som forårsaket det store produktivetsgap som ble utviklet under de seneste tre århundre. Han påpeker at den struktur som kjennetegner det offentlige gjør at engasjerte ansatte ikke kan arbeide grenseoverskridende eller langsiktig, ettersom lovmessige målsettinger styrer beslutningsprosessen og finansieres av kortsiktige budsjetter. Dessuten er ikke sosialt

entreprenørskap et arbeid, men en livslang gjerning hvor personlig lojalitet til oppgavene er avgjørende for utfallet hevder Drayton.

Drayton påpeker at utviklingsmønstrene i den nye konkurransemessige sosiale entreprenørsektor vil avgjøre dens effektivitet i det lange løp, hvor krav om intelligent struktur er av største betydning.

### *Oppsummering*

Drayton mener at ledende sosiale entreprenører er genuine mennesker som utfører innovasjoner som har potensialet til å endre de bakenforliggende årsaker til problemene og kullkaster det eksisterende mønster i det lokale samfunn. De finnes i et fåtall og er rollemodeller til etterfølgelse, men de er bare operative i den sosiale sektor. Ledende sosiale entreprenører bidrar til å utvikle produktiviteten i den sosiale sektor og de utfører innovasjoner som har potensialet til å endre hele samfunnssektorer med spredning over store geografiske områder både nasjonalt og internasjonalt. Vellykket sosialt entreprenørskap vil kunne påvirke det politiske liv og den økonomiske, forretningsmessige og sosiale utvikling i samfunnet. De ledende sosiale entreprenører er kjennetegnet av vilje, besluttsomhet og skaperkraft. De har gjennom tidligere aktiviteter i markedet demonstrert sin evne til å lykkes med sine entrepriser. De er ikke dagdrømmere hvis mål er å fremsette originale ideer men de rekrutteres til sosialt entreprenørskap som en hovedregel med bakgrunn som næringslivets eller organisasjonenes fremgangsrike kvinner og menn.

### **SOSIAL FORRETNINGSENTREPRENØR**

Muhammad Yunus (2006) klassifiserer de sosiale entreprenører som benytter penger i innovasjonsprosessen i fire ulike typer:

1. Ingen kostnadsdekning
2. Noe kostnadsdekning
3. Full kostnadsdekning
4. Mer enn full kostnadsdekning

Ved full kostnadsdekning eller mer, har sosialentreprenøren full deltakelse i forretningsverdenen med ubegrensede muligheter. Full kostnadsdekning representerer økonomisk aktivitet beskrevet som ikke-taps forretning. Den sosialorienterte entreprenør er engasjert i å skape bedre livsbetingelser for andre mennesker. Måloppnåelse vil skje ved å etablere og utvikle bærekraftig forretningsaktivitet. Denne type forretning kan både gi eller ikke gi et økonomisk overskudd, men må, i likhet med annen type forretningsvirksomhet, ikke innebære tap. Yunus mener mange sosialentreprenører ikke benytter penger i sine aktiviteter men gir av sin tid, arbeidskraft, talent, ferdigheter, eller bidrar med andre tilskudd som kan være nyttige for mennesker. Det er først når sosialentreprenøren går ut av segmentet for ulønnet, ikke kostnadsdekket

frivillighet ved egenomsetning og driver en betalingsbasert ikke-taps forretningsvirksomhet med en klart uttrykt sosial hensikt at begrepet sosial forretningsentreprenør finner anvendelse ifølge Yunus.

Sosiale forretningsentreprenører er en ny type aktør i markedet hevder Yunus, og ved et stadig økende antall på markedet, vil de, på samme måte som forretningsentreprenørene, bidra til en øket konkurranse. Foreløpig er sosiale forretningsentreprenører i et fåtall på markedet, de betraktes ofte som originale personer og deres totale omsetning og bidrag til økonomisk vekst internasjonalt er begrenset. Men de har potensialet til å være like aggressive som tradisjonelle entreprenører mener Yunus. Når de sosiale forretningsentreprenører etter hvert oppnår anerkjennelse i samfunnet, vil nye muligheter bli åpnet, blant annet, og i følge Yunus, i form av institusjonalisert samfunnsstøtte, nye muligheter i det politiske liv, gjennom endrede reguleringer, normer og regler inntil sosialt forretningsentreprenørskap blir en integrert del av den tradisjonelle økonomi. Yunus hevder at det nå er på tide å åpne for en bredere definisjon av markedskapitalisme ved å gi full anerkjennelse for sosiale forretningsentreprenører. Det vil innebære at de kan etableres i markedet i et stort omfang og derved bidra til at markedet vil fungere like godt for sosiale hensikter og mål som for personlig økonomisk utvikling.

For å oppmuntre til etablering av sosialt forretningsmessig entreprenørskap er det noen forhold som må tilrettelegges før sosiale forretningsentreprenører kan oppnå en betydningsfull rolle på markedet mener Yunus. For det første må, i følge Yunus, sosial forretningsentreprenøren bli anerkjent som en del av økonomisk teori. Det må da skilles mellom to økonomiske aktiviteter:

1. Forretningsvirksomhet hvis hensikt er økonomisk resultat
2. Forretningsvirksomhet hvis hensikt er å gjøre godt for andre

Ved øket kunnskap kan yngre mennesker erfare at de kan ta et valg om hvilken type entreprenørskap de ønsker å iverksette. Når definisjonen av kapitalisme bredes, kan nye kombinasjoner av de to basisaktivitetene oppstå i et blandingsforhold som passer entreprenørens personlige forutsetninger og målsetninger hevder Yunus. For det andre må sosial forretningsentreprenørene og sosial forretningsinvestorene gjøres synlige på markedet. Foreløpig er de en integrert del av det kulturelle miljø i nåværende børsmarked begrenset av eksisterende normer og handelsbetingelser. Ved å etablere et separat børsmarked for sosialt entreprenørskap kan sosial forretningsentreprenører utvikle egne normer, standarder, måleverktøy, evalueringskriterier og terminologi. Dette "sosial kapital marked" vil tiltrekke seg, ikke bare sosiale orienterte investorer og foretak, men også investorer som er orientert mot personlig økonomisk utvikling. Etter hvert vil det utvikles foretak som vil lykkes i å kombinere forretningsvirksomhet basert på sosiale hensikter og personlig økonomisk utvikling mener Yunus. Stringente retningslinjer for registrering og avregistrering av foretak på "sosial kapital markedet" vil garantere investorene sikkerhet i valg av investere-

ringsprosjekter ved at foretakenes hensikter er kjent. Denne nye industri har behov for sitt eget *Social Wall Street Journal* og *Social Financial Times* hvis oppgaver vil være å bringe ut informasjon om vellykket respektive fallitt preget aktivitet i "sosial kapital markedet" i den hensikt å holde investorer og aktører løpende informert om den kontinuerlige utvikling.

Muhammad Yunus mener tiden nå er inne for å tilrettelegge for at sosiale forretningsentreprenører til en vesentlig grad kan benytte markedsmekanismene og samtidig utnytte markedet for å utkjempe de sosiale kampslag på en stadig mer innovativ og effektiv måte.

### *Oppsummering*

En sosial forretningsentreprenør som operer med full kostnadsdekning eller med et økonomisk overskudd har full handlefrihet i markedet. Denne handlefrihet er fra entreprenørens siden dedikert til å skape bedre livsbetingelser for andre mennesker og det er nettopp denne hensikt som gjør at aktiviteten skiller seg fra øvrig økonomisk virksomhet på det eksisterende marked. I de tilfeller hvor innovasjonsprosessen ikke gir kostnadsdekning eller bare dekker noe av kostnadene, må aktiviteten tilføres økonomisk verdi fra eksterne kilder. Ikke økonomisk bærekraftig aktivitet med sosial hensikt faller derfor utenfor segmentet for sosiale forretningsentreprenører. Den kategori av virksomhet som betegnes sosial forretningsentreprenør krever økonomisk bæreevne fra starten av samtidig som kravet om innovasjon er uforlignelig. Den samlede verdi av sosiale forretningsentreprenørers innsats internasjonalt er foreløpig begrenset. De er også i et fåtall på markedet skjønt det antas at vekstpotensialet for denne type entreprenører er stort både i antall og verdi.

### **ADAPTATØRER, ETTERFØLGERE OG "CHANGEMAKERS"**

Vellykket sosialt entreprenørskap vil innebære at andre aktører starter opp, eller legger om sin eksisterende virksomhet etter det nye konseptet, eventuelt benytter det nye produktet (oppfinnelsen) i sin produksjon. Adaptatørene sprer innovasjonen i markedet, og er beviset for at ideen var bra og fyller en hensikt. Spredningen av innovasjoner i den sosiale sektor skiller seg ikke fra tilsvarende prosesser på andre områder, være seg spredningen av forretningsinnovasjoner, nyheter i vitenskapene, kunstarnes utvikling eller i politikk og samfunnsliv. Fri informasjonsflyt i et fritt marked sprer nyheten fra sektor til sektor gjennom hele samfunnet, og den frie konkurranse gjør det umulig for aktørene å bli ved den gamle ordningen å løse problemer på eller å produsere på. Innovasjonen slår ut de aktører som ikke klarer omstillingen, og denne kreative destruksjon (creativ destruction, som beskrevet av Schumpeter 1913) fornyer samfunnet både teknologisk, økonomisk og sosialt.

Bill Draytons filosofi (Ashoka 2006) om everyone a changemakers world bygger på samme forutsetninger for spredning av innovasjon i den sosiale sektor. Når en ledende sosial entreprenør introduserer en innovasjon på en vellykket måte, gjentar prosessen

seg etter et tilsvarende mønster. Entreprenørens nye ide utfordrer den etablerte måte å løse problemet på og kullkaster oppfatningen om at ting ikke kan endres. Sosialentreprenøren har nøye utformet ideen slik at den er så enkel og brukervennlig som mulig. På denne måte vet entreprenøren at innovasjonen vil lykkes fordi ideen kan gjenskapes og spres til tusenvis av etterfølgere i lokalsamfunnene. Som et resultat av at sosialentreprenøren utfører sin innovasjon vil lokale adaptatører bli oppmerksomme på nyheten og stadig flere vil følge etter i et voksende antall. De lokale aktører blir like viktige som rollemodeller som den ledende sosiale entreprenøren var da aktiviteten først ble startet. Adaptatørene lærer av hverandres eksempel og innovasjonens spredning på det nasjonale markedet akselereres i lokalsamfunnene og etter hvert også fra sektor til sektor. Det sivile samfunn forbindes globalt og ved at nye ideer oppstår og spres over landegrensene erfarer lokalsamfunnene et stadig voksende antall adaptatører og et økende antall innovasjoner. I takt med at antallet lokale adaptatører øker, byttes tradisjonelle hindringer ut med institusjoner for støtte til endringsprosessen og med respekt, som i sin tur oppmuntrer stadig flere familier, venner og naboer til aktivt å ta del i utfordringene. Antallet av ledende sosiale entreprenører vil øke fordi hver generasjon finner sine utfordringer lettere å implementere basert på at samfunnet utvikler en base som understøtter endringsprosessen.

Denne dynamikk, ifølge Drayton, er nærliggende til selve kjernen i transformasjonen og beskriver den ide at enhver kan bli endringsagent, og ikke bare være et objekt. Ideen at mennesker er utrustet til og behaget av å løse ethvert problem i samfunnet slik man stevner frem, er svært smittsom og åpner for en ekstraordinær mulighet. Siden jordbruksrevolusjonen har bare ett fåtall prosent av befolkningen hatt makt til å ta beslutninger, adaptatørene i den sosiale sektor endrer, ifølge Drayton, for første gang i et langt tidsperspektiv på dette forhold. Sosialt entreprenørskap er demokratisering av makt og det er den eneste plausible måten samfunnet kan overvinne kompleksiteten og omfanget av de problemer man nå står ovenfor. Når enhver er endringsagent, mener Drayton, kan problemene ikke lenger overgå løsningene.

### *Oppsummering*

Adaptatører og "changemakers" skaper ikke noe nytt, men deres oppgave blir å spre det nye ut i næringslivet og i organisasjonene i den sosiale sektor. Et stadig økende antall av etterfølgere er selve beviset på at en endring har funnet sted, en endring som av markedet og publikum oppfattes som god og ønskelig. Men begge kategorier av etterfølgere eksisterer og opererer på bakgrunn av det faktum at en entreprenør i tid og sted har åpnet opp for det nye og vist vei. Etterfølgerne utvider markedet for de nye varer og tjenester som innovasjonen har åpnet opp for. Først kopierer de fremgangsmåten og sørger på den måten for en rask spredning og dernest vil justeringer og tilpasninger i form av små endringer i sin tur føre til en ytterligere spredning i volum, verdi og til nye virksomhetsområder og sektorer. Adaptatører og "changemakers" er de ulike fagområders forhandlere, de følger mønsteret og spillereglene og det er entreprenørens rollemønster som er deres forbilde. De er selvstendige

aktører i et marked eller i en samfunnssektor. De er nær knyttet opp til spredningen av den nye innovasjon og når effekten av innovasjonen har opphørt har også deres roller som adaptatører og "changemakers" opphørt. Det er spredningen av de nye varer og tjenester på markedet og i samfunnssektorene, i et stadig hurtigere tempo og økende volum i tid og sted, som er deres bidrag til samfunnsutviklingen, skjønt de er virksomme i kjølvannet av en entreprenør og er denne idemessig underordnet.

## VELGJØRERE, Å GI TILBAKE

Bert Berkley og Peter Economy (2008) viser til at det i våre dager er en endring på gang i den sosiale sektor i USA, en endring som innebærer en signifikant og vidtrekkende påvirkning på nasjonen, institusjonene og menneskene. De sikter til at mer enn noen gang tidligere søker næringslivet og menneskene som er eiere og ledere av næringsvirksomheter nye fremgangsmåter å involvere seg på i lokalsamfunnet ved aktivt å ta del i velgjørenhet og nonprofits på relevante og ytterst betydningsfulle nye måter.

Det er flere årsaker til at næringslivets menn og kvinner engasjerer seg på en bredere front nå enn noen gang tidligere. For det første, mener Berkley & Economy, vil den nye og utvidede sosiale aktiviteten gi næringslivet et sikrere lokalsamfunn å lokalisere seg til og operere i og i tillegg vil næringslivet kunne tiltrekke seg og beholde godt kvalifiserte ansatte som i sin tur ønsker å etablere seg på permanent basis, hvilket gir større stabilitet i lokalsamfunnet og mindre utskifting av arbeidskraften. For det andre er det for mange næringsdrivende personlig svært viktig å kunne bidra med noe utover å være en tjenesteyter. Motivasjonen, hevder Berkley & Economy, er å kunne bidra til å "gjøre en endring", i motsetning til bare å utføre en tjeneste for lokalsamfunnet.

Det er en lang og sterk tradisjon for at amerikanere flest ønsker å bidra til lokalsamfunnets beste, men utviklingstrekkene fra 1900-tallets begynnelse og frem til i dag har vist en stadig avtagende mulighet for personlig engasjement som følge av fremveksten og byråkratiseringen av de store sosiale offentlige institusjonene, drevet av ansatte yrkesprofesjonelle. Resultatet av denne utvikling, mener Berkley & Economy, er at befolkningen stoler mer på myndighetene enn seg selv i sosiale spørsmål. Det enorme byråkratiet har i prinsippet påtatt seg å løse ethvert spørsmål som berører innbyggernes interesser og behov i sosiale anliggender og spilt en nøkkelrolle i den dramatiske avtagende selvfølelse i befolkningen og entlediget mennesker fra medbestemmelse i lokalsamfunnet.

Det er engasjerte samfunnsborgere som representerer fortroppene av virksomheter og næringslivsfolk som eiere og drivere av de nye sosiale aktivitetene i lokalsamfunnet. Det har mange fordeler og hviler på et enkelt faktum. Medlemmer av lokalsamfunnet er i en mye bedre posisjon for å forstå hva behovene er, hevder Berkely & Economy, enn mennesker som ikke lever i det samme lokalmiljø, uansett hvor velmenende de enn måtte være. Dessuten vil medlemmer av lokalsamfunnet være forknippet med, ofte over et helt livsløp, effektene av de beslutninger som fattes, noe som gjør at de har en egen interesse i en effektiv implementering.

Det er to hovedfordeler med engasjert samfunnsmedborgerskap ifølge Berkley & Economy. For det første vil et øket mangfold som innsatsfaktor på beslutningsprosessen gi bedre resultater fordi ingen person, enkeltgruppe, velgere, næringsvirksomhet, departement eller myndighet har monopol på den beste løsningen på ethvert problem eller oppgave. Heller ingen person eller vesen kan ha monopol på nye eller kreative tilpasningsmåter å ta seg an nye muligheter på når de oppstår. Alle i lokalsamfunnet har noe å bidra med i prosessen og bør derfor inviteres med og oppfordres til nettopp dette. For det andre vil engasjement av samfunnsborgere i beslutningsprosessen forøke det sosiale kapital gjennom utvidelse av rammen for deltakelse. Sosialt kapital, som et sett av ressurser av normer, nettverk og tradisjoner, forøkes ved at selvfølelsen hos den enkelte, og derigjennom den gjensidige respekt, åpner for en bedre kommunikasjon og velvilje blant mennesker.

Det er mange forskjellige måter forretningsfolk benytter for å gi noe tilbake til samfunnet. Noen av de vanligste måter å gi tilbake på er, ifølge Berkley & Economy: donasjon av penger, å gi ressurser fra sitt firma, etablere en stiftelse, starte en nonprofit organisasjon, starte et firma med samfunnsansvar, starte en aktivitet i samarbeid med en myndighet, donere tid og ekspertise, operere som en katalysator for endring eller være en frivillig. Selv om disse handlinger ikke er de eneste måter å gi noe tilbake på, er disse aktivitetene mest fremtredende. De vil ikke nødvendigvis alltid innebefatte at den enkelte må benytte seg av store mengder penger, eller penger i det hele tatt, for å skape et varig resultat. Å gi av sin tid, ferdigheter og følelser kan bidra til å gjøre stor forskjell i verden, mener Berkley & Economy.

### *Oppsummering*

Velgjørere søker nye fremgangsmåter når de ønsker å involvere seg i lokalsamfunnets oppgaver i den sosiale sektor og nettopp dette at de satser på relevante og ytterst betydningsfulle nye metoder skiller deres handlinger fra det tradisjonelle sosiale arbeid og veldedighet i alle dets former. De er virksomme på et nytt marked, et marked som er åpnet opp for nye fremgangsmåter hvor velgjørernes bidrag å "gjøre en endring" bryter mot de aktiviteter og metoder som myndighetene tradisjonelt og på egenhånd har hatt ansvar for. Velgjørere er engasjerte samfunnsborgere og de motiveres av å utføre endring. De er ikke nødvendigvis fagpersoner på de områder hvor de søker engasjement og de er heller ikke alltid de rikeste eller sterkeste ressurspersonene. Men de bidrar med sitt personlige engasjement og ved å gi av sin tid, ferdigheter og følelser og deres mål er å oppnå en varig endring hvor de bakenforliggende årsaker til problemene har funnet nye løsninger.

### **AVSLUTNING**

De dominerende temaer og lærdommer som tankene og teoriene i denne artikkel har presentert kan oppsummeres som de aktuelle problemområder på aktivitets- og forskningsfronten i sosialt entreprenørskap

Tredje sektor representerer en demokratisk kraft, men dens farer må unngås. For stor ressursblanding mellom makt, penger og "normative midler" kan gi negative effekter på demokratiet. For stor maktkonsentrasjon i tredje sektors organisasjoner kan fortære heller enn supplere demokratiet og i disse tilfeller vil reguleringer, intervensjoner og selektiv støtte være nødvendig for å nå demokratiske mål. Myndighetene må gi støtte til sosialt entreprenørskap gjennom en hensiktsmessig politikk blant annet ved at den private eiendomsrett også må ivaretas i forhold til sosiale entreprenører og deres rett til opphav av ideer, aktiviteter og til å kunne høste profitt ved suksess og ved en kulturell endring i den sosiale sektor. Samfunnet må ivareta den tredje sektors infrastrukturens behov omfattende institusjoner for kunnskap, utdanning, talent, forskning, finansiering og sosialt kapital uten at integrasjonen mellom myndigheter og sosiale entreprenører blir for stor.

Utvikling i den sosiale sektor er en desentralisert prosess drevet av entreprenører som har frihet til utforskning, eksperimentering og ressursmobilisering. Uavhengige sosiale entreprenører er ikke bundet av byråkratiske regler, mandater, politiske betraktninger eller fastsatte budsjetter, men har den nødvendige frihet til eksperimentering tilsvarende entreprenører i næringslivet. Derfor kan myndigheter ikke utrette det samme som sosiale entreprenører.

Tredje sektor representerer et potensial som hovedmotor for utvikling og innebærer også individers likeverdige deltagelse i produksjon og fordeling av sosiale goder uten å skape avhengighet og urettferdig fordeling av midler til og blant de fattige.

Forskningen innenfor sosialt entreprenørskap har til en vesentlig del beskjeftiget seg med gjenfortellinger av vellykkede foretakshistorier basert på konsepter fra organisasjonsteori og atferd- og ledelsesfag med vekt på verdier som ledelse, stabilitet, læring, informasjon og samarbeid. Aktører i tredje sektor vil kunne ha meget å lære av andre akademiske disipliner, særlig markedsføringsfaget, hvor markedsføringsverktøy som merkevarebygging, segmentering, prisfastsettelse, franchising, muntlig promotering, sponing og studier av forbrukeratferd står sentralt.

Tanker og teorier presentert i denne artikkel viser at sosiale entreprenører kan deles inn i fem kategorier, alt etter hvilken betydning den enkelte har som endringsagent i den tredje sektor. Det er en utbredt oppfatning at Schumpeters definisjon av entreprenøren er kjernen ved tilnærmingen til entreprenørskap som fokuserer på innovasjon og entreprenørskap ved utvikling i den sosiale sektor. Schumpeters definisjon av entreprenører er universal, dvs. den dekker alle samfunnssegmenter og forklarer samfunnets utvikling gjennom creative destruction. De øvrige kategorier av sosiale entreprenører blir å forstå som varianter innenfor arten entreprenør.

Ledende sosiale entreprenører er genuine mennesker som utfører innovasjoner som har potensialet til å endre de bakenforliggende årsaker til problemene og kullkaster det eksisterende mønster i det lokale samfunn. De finnes i et fåtall og er rollemodeller til etterfølgelse, men er bare operative i den sosiale sektor.

Sosiale forretningsentreprenører driver betalingsbasert ikke-taps næringsvirksomhet med en klart uttrykt sosial hensikt. Det er en ny type aktør og de er foreløpig



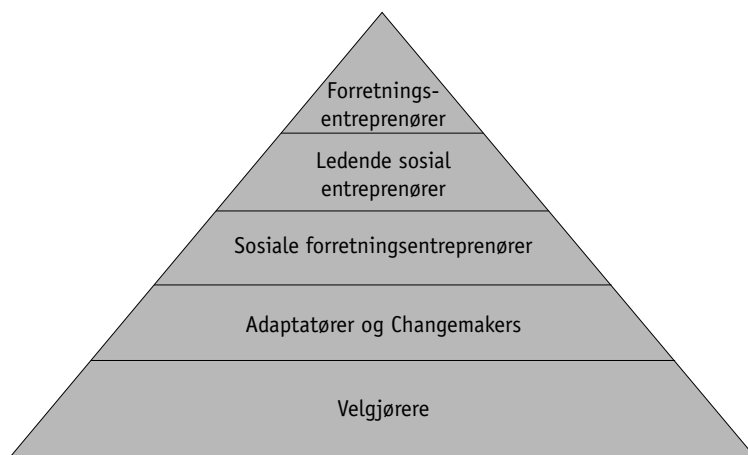
i et fåtall på markedet med begrenset total omsetning men deres potensial regnes som stort.

Adaptatører og “changemakers” er etterfølgere i et stort antall etter henholdsvis ledende forretningsentreprenører og ledende sosiale entreprenører. De sprer innovasjonen i markedet og er beviset for at ideen var bra og fyller en hensikt. Deres de-laktighet i den tredje sektor er et uttrykk for styrkelse av demokratiseringsprosessen.

Velgjørere er næringslivets kvinner og menn som engasjerer seg i lokale sosiale aktiviteter for å bidra til å gjøre en endring i motsetning til bare å utføre en tjeneste for lokalsamfunnet. De gir penger, tid, ressurser fra sitt firma, etablerer stiftelser, starter nonprofit organisasjoner og bidrar med en rekke andre aktiviteter. Velgjørere er i et hurtig voksende antall.

De ulike kategorier av entreprenører kan systematiseres på følgende måte i en pyramide, sosial entreprenør pyramiden (SEP):

*Fig. 1 Sosial entreprenør pyramiden (SEP), Sandal 2008.*



*Jo høyere plassering, dess færre i antall men større betydning som endringsagent. Jo lavere plassering, dess større antall men mindre betydning som endringsagent. En plassering i pyramiden innebærer et bidrag til demokratiseringsprosessen i form av direkte medbestemmelse, større rettferdighet og mindre avhengighet.*

Lærdommene som formidles av de fagpersoner som det refereres til i denne artikkel styrker den tanke at et samarbeid mellom myndigheter, næringsliv og tredje sektor på et nasjonalt og globalt nivå er fruktbart og at dette samarbeid høyst sannsynlig vil være av stor betydning for den fremtidige utvikling, særlig når entreprenørene leder an.

## SUMMARY

### SOCIAL ENTREPRENEURSHIP – WHAT IS GOING ON AT THE RESEARCH FRONTIER?

This article presents theories which show that the civil rights and possibilities for full participation of the individual in the society might require new solutions to production and distribution of social benefits and thereby strengthen the democracy. The dominating issues and knowledge discussed in this article represent the topics in the social entrepreneurial research area. The article deals with two main issues. The first three sections – the political role of nonprofits in a democracy, taking social entrepreneurship seriously and how marketing thinking can help social entrepreneurs – discuss the relation between government – business – third sector. The next five sections – leading business entrepreneurs, leading social entrepreneurs, social business entrepreneurs, adapters and “changemakers”, and benefactors, giving back – discuss and differentiate between different types of social entrepreneurs.

Third sector represents a democratic power, but its dangers must be avoided. Too much blending between power, money and normative means might give negative effects on the democracy. Society must though take care of third sector's infrastructural needs comprising institutions for knowledge, education, talent, research, finance and social capital without enlarging the integration between government and social entrepreneurs. Most social issues today are global, but the social systems are normally operating at a regional or national level. Therefore there is a need for global thinking and problem solving within a framework of global operating integrated institutions where leading creative people can carry out justified economic and socially durable programmes on behalf of the world population.

Social entrepreneurs differentiate into five groups, characterised by their importance for the change on society and relative fixed numbers, and they are presented on these characteristics in the social entrepreneur pyramid (SEP).

## LITTERATUR

- Ashoka Innovators for the Public (2006): *Leading Social Entrepreneurs*. Arlington, Ashoka.
- Ayse Guclu, J. Gregory Dees, Beth Battle Anderson (2002) “The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit”. *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* Version (A) 10/24/02.s. 1-15.
- Berkley, B., Economy, P. (2008) *Giving back: connecting you, business, and community*. New Jersey, John Wiley & Sons. Inc.
- Bloom, Paul (2007) “How Marketing Thinking Can Help Social Entrepreneurs”. *Case-Place.org*.
- Dees, J. Gregory (1998, 2001) “The Meaning of “Social Entrepreneurship”. [www.case-atduke.org/documents/dees-sedef.pdf](http://www.case-atduke.org/documents/dees-sedef.pdf)
- Dees, J. Gregory (2007) “Taking Social Entrepreneurship Seriously”. *Society* vol. 44 nr 3 s. 24-31.

- Dees, J. Gregory, Beth Battle Anderson (2003) "Sector-Bending: Blurring the lines between Nonprofit and For-Profit". *Society* vol. 40 nr 4 s. 16-27.
- Drayton, Bill (2006) *Everyone a Changemaker. Social Entrepreneurship's Ultimate goal*. The MIT Press.
- Drayton, Bill (2006) "The Citizen Sector Transformed". I Alex Nicholls (red) *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford. Oxford University Press.
- Fulton, Katherine, J. Gregory Dees (2006) "The Past, Present, and Future of Social Entrepreneurship A Conversation with Greg Dees".  
www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/deesintervju.pdf
- Sandal, Jan-U. (2003) *Jakten på Entreprenøren*. Stockholm: Almquist & Wiksell International
- Sandal, Jan-U. (2007) *Sosial-entreprenøren – agent med rett til å endre*. Oslo: Kolofon.
- Sandal, Jan-U. (2008) "Et nordisk perspektiv på sosialt entreprenørskap". *CSE Årsrapport 2008 Sosialt Entreprenørskap- et aktuelt signalement* 1. utgave 2008 s. 113 - 127.
- Schumpeter, Joseph A., (1934/1978) *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Torres, Nicole L. (2006) "Lofty Ideals". *Entrepreneur.com* <http://www.entrepreneur.com/article/printthis/159884.html>
- Warren, Mark E. (2003) "The Political Role of Nonprofits in a Democracy". *Society* vol. 40 nr 4 s. 46-51.
- Yunus, Muhammad (2006) "Social Business Entrepreneurs Are the solution". I Alex Nicholls (red) *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford. Oxford University Press.
- Yunus, Muhammad (2008) *En värld utan fattigdom*. Stockholm: BookHouse Publishing AB.
- Zouhali-Worrall, Malika (2007) "Novel insights of the social entrepreneur" FT.com Financial Times. <http://www.ft.com/cms/s/8ff614a0-ad4e>

#### **BIOGRAFISKE OPPLYSNINGER**

Fil. dr. **Jan-Urban Sandal** er økonomihistoriker med utdanning fra Lunds universitet. Hans forskningsområde er innovasjon og sosialt entreprenørskap. Sandal er bosatt og virksom i Norge.

**Kontakt:** [www.janusandal.no](http://www.janusandal.no)