

04:08

Socialt entreprenørskab

- mellem civilsamfund og management

LarsHulgård



Publications



Lars Hulgård

**Socialt entreprenørskab mellem
civilsamfund og management**

Lars Hulgård
Socialt entreprenørskab mellem civilsamfund og management
CSE Publications 04:08
Center for Socialt Entreprenørskab
Roskilde Universitetscenter

En udgivelse i serien CSE Publications
1. udgave 2008

Omslag: Marianne Dunker Jensen
Sats: Vibeke Lihn
Tryk: Kopicentralen, RUC

ISBN: 978-87-7349-683-1

Udgivet af
Center for Socialt Entreprenørskab
Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning
Roskilde Universitetscenter
Telefon 4674 2021
E-mail cese@ruc.dk
www.ruc.dk/paes/cse/

Professor-tiltrædelsesforelæsning, den 27. marts 2008

INDLEDNING

Jeg kan bedst illustrere min motivation for at arbejde med forskning og uddannelse i socialt entreprenørskab ved at berette om et konkret eksempel på socialt entreprenørskab. Beretningen giver en forestilling om, hvorfor det er et fascinerende og relevant forskningsområde. Samtidig giver den en fælles baggrund for at forstå og forholde sig til de øvrige punkter i min forelæsning.

Feltet for socialt entreprenørskab er uhyre mangfoldigt, og man kunne med fordel berette om flere eksempler. Men jeg har valgt at give en fyldig introduktion til et enkelt eksempel. Dette ene eksempel er til gengæld velegnet til at illustrere nogle af forskellene i den måde socialt entreprenørskab opfattes på i forskellige dele af verden og i forskellige forskningsmiljøer. Så når jeg nu lægger ud med en amerikansk case, er det ikke fordi jeg er specielt begejstret hverken for den amerikanske velfærdsmodel eller den særligt angloamerikanske tilgang til socialt entreprenørskab.

Men casen er velegnet til at trække tråde op til de øvrige punkter i min forelæsning, der handler om at definere socialt entreprenørskab og derpå vurdere et par sejlivede myter om socialt entreprenørskab.

Men frem for alt er der tale om historie, der er god at blive klog af.

FORTÆLLING

I foråret 2004 mødte jeg en ung kvinde som havde en god idé. Jeg lagde mærke til, at hun kaldte sig selv for "social entreprenør". Det er sjældent – mere sjældent dengang end nu – at man møder folk, som anvender betegnelsen "social entreprenør" på sig selv. Man kan med stolthed bære sin profession som socialpædagog, lærer, psykolog, socialrådgiver, jurist, præst alle gamle og veldefinerede professioner med velafgrænsede ansvarsområder, der har berøring til det sociale område.

Men "social entreprenør", hvad er det, hvem er det?

Jodi, som den unge kvinde hedder, havde intet andet end sin idé til et socialt entreprenørskab, da jeg mødte hende første gang. Ideen var at gøre noget for unge mænd, som er opvokset i døgninstitutioner og sidenhen på vej ud i kriminalitet og

i øvrigt en tilværelse som socialt marginaliseret. Jodi var frustreret over den måde samfundet behandler unge anbragte socialt udsatte mænd, som er direkte på vej ind i en permanent tilstand af hjemløshed, misbrug og kriminalitet. Men hun anskuede dette problem som en *mulighed* for at tage et nyt socialt initiativ.

Hun ville skabe en online boghandel for salg af antikvariske bøger. Boghandelen skulle udelukkende køres af unge mænd, der ellers var godt på vej ind i en kriminel løbebane. De unge skulle indsamle bøgerne, de skulle sortere dem og stå for salg og styring af virksomheden. Virksomheden skulle organiseres som et non-profit foretagende. Den skulle være en såkaldt *social enterprise*, og Jodi, der er virksomhedens initiativtager og leder er *social entreprenør*. På den måde har vi de to grundlæggende begreber i spil, som karakteriser forskning i socialt entreprenørskab på internationalt plan.

Da jeg mødte Jodi første gang i det tidlige forår 2004, havde jeg ingen anelse om, hvorvidt ideen overhovedet *kunne* lade sig realisere. Jeg ledte ikke efter en best case eller et eksempel på best practise; men havde besluttet mig for at følge et projekt fra den spædste begyndelse.

Vi mødtes til en stor konference på Harvard Business School om socialt entreprenørskab. På konferencen, "the 5th Annual Social Enterprise Conference", deltog 1200 forskere, studerende, praktikere, virksomheder, kapitalinteresser og repræsentanter for den offentlige sektor. Vi deltog begge i en workshop, der handlede om egne ideer til socialt entreprenørskab. Jeg deltog på grund af muligheden for at møde nogle af personerne bag termen "social entreprenør", Jodi deltog for at netværke og etablere kontakter. Lederen af workshoppen bad deltagerne om at gå sammen med den person, vi tilfældigvis stod ved siden af. Den ene skulle derefter interviewe den anden i fem minutter om, hvorfor vi deltog i workshoppen og om den idé vedkommende havde til at starte et socialt entreprenørskab. Lederen af workshoppen tog med andre ord for givet, at alle havde en ide til et socialt entreprenørskab. Jeg skyndte mig derfor at spørge den unge kvinde, som stod ved siden af mig, om ikke jeg skulle interviewe hende. Det var Jodi, og hun fortalte derefter intenst, engageret og overbevisende om den ide hun var helt sikker på lod sig realisere. Samtidig brændte den sociale indignation, som driver de fleste sociale entreprenører, tydeligt i hendes blik.

Hun var *voldsomt* forarget og indigneret over den mangel på ressourcer og social ansvarlighed som både føderale myndigheder og delstaten Massachusetts udviste over for denne særdeles socialt udsatte og potentielt farlige gruppe af unge mennesker. Ideen var ganske enkelt at starte en online-boghandel med salg af antikvariske bøger. Boghandelen skulle give beskæftigelse til de unge; men ikke alene det. Den skulle *styres* af de unge, som på den måde både ville opleve tilfredsheden ved et almindeligt arbejde, og samtidig opleve den form for "empowerment" der ligger i at kunne få ting til at blomstre og gro og i at styre en hel virksomhed.

Det var interessant at observere, at Jodi i meget høj grad talte som en *forretningskvinde* og ikke som en af de sociale projektmagere, jeg ofte har interviewet. Allerede da jeg mødte Jodi et par måneder efter, at hun kun havde sin idé, var det gået stærkt. Hun havde fundet en partner til projektet og hun havde udviklet *forretningskonceptet*.

På vores andet møde fornemmede jeg, at mens det haltede lidt med at udvikle de sociale målsætninger med projektet stod det forretningsmæssige koncept lysende klart.

Således fremstod projektet blot tre måneder efter vores første møde forretningsmæssigt klart beskrevet, det virkede både sandsynligt og realiserbart. Til det andet møde medbragte Jodi en *detaljeret virksomhedsplan bestående af 40 grafiske fremstillinger*. Disse var forberedt med en imponerede grad af professionalisme og sikkerhed. Jeg vil vise et kort udsnit af Jodis "salgsmateriale" som fremgår af følgende planer og figurer:

1:

Trends Pointing to Need

Youth Aging Out of Foster Care

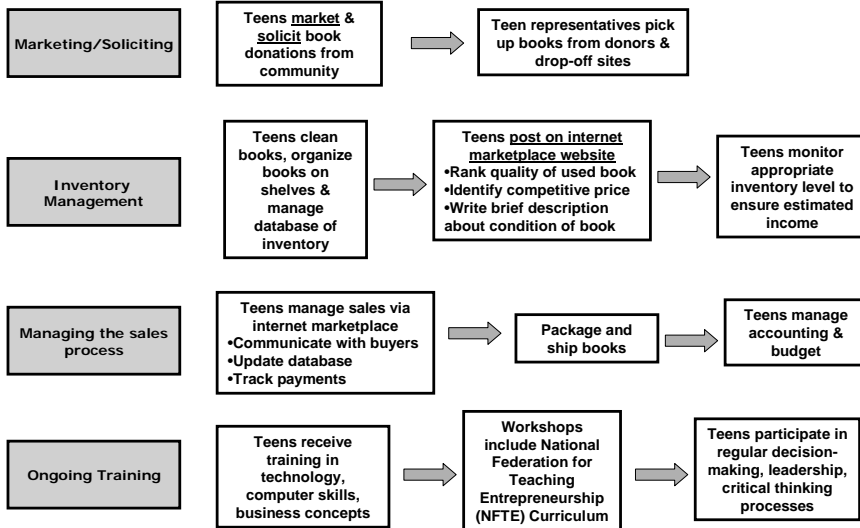
Population	<ul style="list-style-type: none">• Annually, 600 youth in Massachusetts and 20,000 nationally age out of the foster care system.• 67% have not passed the GED or obtained a diploma.• 61% lack any job experience.
Common Trajectory	<ul style="list-style-type: none">• High risk of: poverty, homelessness, addiction, re-entry into the public welfare system, & adult criminal activity.• Two times more likely to end up in the adult incarceration system than youth without histories of abuse & neglect.• 3 out of 10 homeless individuals were once in the foster care system.
Overall Teen Unemployment	<ul style="list-style-type: none">• Teen unemployment is currently at its highest levels since 1965. Only 36.4% of all young people between the ages of 16 and 19 were employed in June 2003.
Insufficient Training Opportunities	<ul style="list-style-type: none">• Only 18% of states offer job placement services to foster youth.• Only 35% of states offer job placement services to youth transitioning to independent living.

Den grafiske fremstilling viser omfanget af det problem Jodi ville tackle med sit initiativ: Hvert år vokser 600 unge ud af de forskellige former for døgnanbringelser. Disse unge har en høj risiko for at få en tilværelse som socialt udsatte med hjemløshed og misbrug. Dette problem ville hun bearbejde ved at etablere et kombineret arbejds- og læringsmiljø:

2:

Online Bookselling Social Enterprise

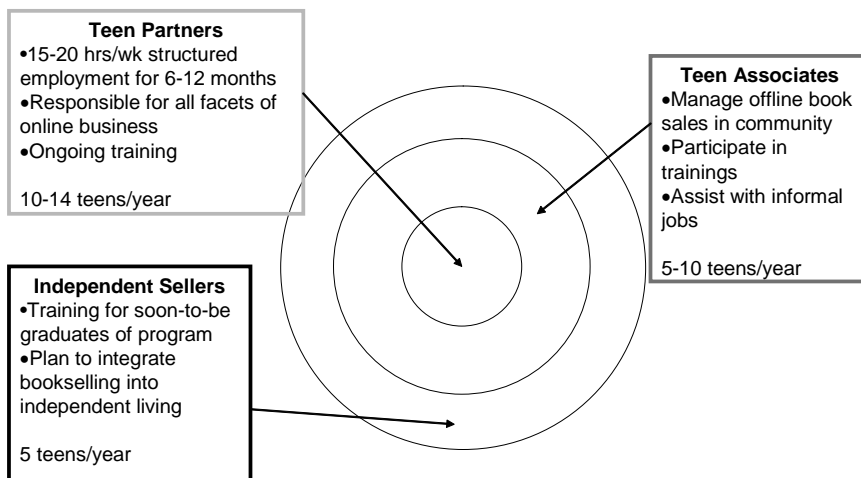
How Does it Work?



3:

Tiered Levels of Employment

Meeting the Youth Where they are at



Med udgangspunkt i "Tiered Levels of Employment" og "Online Bookselling Social Enterprise" fortalte Jodi, at der i alt ville arbejde 10-14 teenagere pr år i boghandlen. Den første planche viser hvordan de unge indgår i virksomhedens managementstruktur og den anden planche viser, hvordan Jodi håndterer samarbejdet med de unge. Det vil jeg gerne citere, mens grafikken er på skærmen:

Der er nogle basale kriterier for adfærd og performance, som jeg forventer, at de imødekommer: De skal være punktlige, professionelle, virksomme og bidrage aktivt til virksomheden. Jeg ønsker at anvende disse normer for at kunne se hvad det betyder i praksis. Hvordan ser en situation ud, når du gør sådan, og hvordan lyder det, når vi gør det og det? Dette er hvad de unge bliver evalueret på hver eneste dag. Når en arbejdsdag slutter sætter de sig ned med mig, og vi vil have en daglig performance-evaluering af hvordan de har klaret de forskellige opgaver på en skala fra 1 til 5. De vil selv være ansvarlige for at indføre evalueringerne i et Excel-ark, som udregner gennemsnittet. Deres løn vil så være fuldstændig forbundet med denne matrix. De unge vil se, at dette er de valg du foretager, og de påvirker din bonus og lønudvikling. Du starter med den her løn, du gennemgår en formel evaluering, hvis du opretholder din gennemsnitlige performance eller hæver den, så opnår du en lønstigning. Efter to uger får du en ny samlet evaluering. Dette fortsætter til et punkt hvor de har nået maksimum lønnen på 7\$ i timen. Lønudviklingen er gradvist stigende, og hjælper dem virkelig til at se, at der er en sammenhæng.

4:

Marketing Plan

Teen Strategies for Acquiring Books

Individuals	Organizations	Book Stores	Universities	Public Libraries
<ul style="list-style-type: none"> •List serves •Flyers •Word of mouth •Donation stations in community: banks, post offices, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Civic groups •Faith-based groups & congregations •PTO's and other parent & community groups 	<ul style="list-style-type: none"> • Sample copies •Damaged books •Overstock •Goodwill donations 	<ul style="list-style-type: none"> • Student organizations •Donation stations @ end of semester •Professors' libraries 	<ul style="list-style-type: none"> •Old books for discard •Donations from "Friends Groups"

Forretningsplanen, "Marketing Plan", som stadigvæk ikke var andet end en ide, viser med et utal af yderligere grafiske fremstillinger alle mulige aspekter af virksomheden, lige fra sammensætning af målgruppen og dens forhold, virksomhedens finansielle struktur, management og operationelle procedurer, incitament strukturer, performanceindikatorer osv. osv.

Alt dette var i 2004, mens boghandlen stadig blot var en idé om end dygtigt præsenteret.

Da jeg besøgte Jodi præcist to år senere, var der sket en interessant udvikling både med ideen, med virksomheden, og med Jodi selv. Projektet havde udviklet sig fra at være strengt fokuseret på incitamenter af økonomisk og adfærdsmæssig karakter til at være en spændende offentlighed for ungdomskultur.

Alle incitamenter var i den oprindelige idé entydigt relateret til det at passe et arbejde. Dette er ikke længere tilfældet.

I dag arbejder der konstant 10-12 unge i *More than Words* som boghandlen nu hedder. De unge har hele ansvaret med processen omkring det at drive en kombineret online-boghandel, en almindelig boghandel og en ganske omfattende kulturinstitution, der formidler forskellige former for ungdomskultur og kunst. Ved siden af de ansatte i selve boghandelen er der yderligere konstant 10-15 beskæftiget i partnerorganisationen "Artists for Humanities", der er en anden nonprofit organisation, som producerer kunst og brugskunst, der blandt andet udstilles og sælges i selve boghandelen. Mens Jodi Rosenbaum i 2004 regnede med, at salget kunne stå for 25 procent af organisationens samlede budget, har virkeligheden tegnet sig langt mere gunstig. I 2006 udgjorde boghandlens omsætning således halvdelen af det samlede budget; mens resten af midlerne kommer fra donationer og tilskud.

Ikke blot har *More than Words* vist sig mere økonomisk bæredygtig i virkeligheden, end på tegnebrættet; projektet er også blevet væsentligt mere socialt, kulturelt og politisk interessant end det var i de forretningsplaner og ideer Jodi gav indblik i under mødet i 2004: Fra at have en idé om en virksomhed så tæt på det normale som muligt, endda stærkt hierarkisk opbygget, har hun udviklet en kulturel organisation, der samtidig er en væsentlig bidragsyder til en intellektuel og kulturel ungdomsoffentlighed. Boghandelen er ikke længere blot en internetvirksomhed, men et konkret fysisk rum, som *oser* langt væk af ungdomskultur, modkultur og stolthed. Der er sket en gradvis transformation fra stærkt fokus på management til en virkelighed bestående af læring i aktivt medborgerskab.

Forandringen kan aflæses i nedenstående grafik, hvor den første er det navn Jodi oprindeligt gav organisationen, mens den anden grafiske fremstilling er det logo, 'virksomheden' har i dag (se næste side).

Selve navneforandringen fra det korrekte, men stærkt formalistiske "the Teen L.E.E.P. Project" til det rummelige og flertydige "More than Words" afspejler med næsten idealtypisk klarhed en sjælden formforvandling fra et arbejdstærningsprojekt så tæt på det normale som muligt til en kulturel offentlighed i det lokale. I dag, mindre end fire år efter ideen blev udfanget, er *More than Words* således langt mere end blot en online-boghandel drevet af unge outsiders på vej ind i en kriminel løbebane.

More than Words er et sted, som udstråler stolthed: De unge som jeg møder i butikken og på lageret udstråler en lidt distanceret stolthed, som udtrykker, at det her er deres sted. Og da jeg taler med Jodi i 2006 udstråler hun stolthed over, at det kunne lade sig gøre. Der er tænkt over indretningen, som udstråler intimitet, kvalitet og

**A New Initiative:
Teen L.E.E.P. Books
*Leadership, Employment & Enrichment
Program***



imødekommenhed. Det her er et sted som skal tages alvorligt, og det er et sted, man passer på. Der er tænkt over møblering, udstilling og scene. Det er de unges kultur, der kommunikeres, og man får lyst til at komme i dialog med den.

More than Words er en offentlighed. Fra sommeren 2006 åbnede boghandelens lille scene for "Open Mic"-arrangementer. Den unge mand, som viste mig rundt under mit besøg skulle være vært ved det første arrangement i det der siden viste sig at blive en mere permanent kulturinstitution i Waltham og faktisk hele Boston området. Han havde også forfattet invitationen og lagt den ud på nettet. Han var tydeligt påvirket af hele situationen, men også ufatteligt stolt. Siden har jeg modtaget en jævn strøm af invitationer til "The Hottest Open Mic in Town", hvor rent lokale kunstnere med daglig gang i boghandelen optræder sammen med nationalt anerkendte poeter, som Jared Paul, der med base i Providence har vundet flere internationale priser, herunder deltaget som finalist i Individual World Poetry Slam. Unge poeter inviteres til at påtegne sig fredagsaftnernes show en halv time før start, og aftnerne trækker fulde huse. I påsken 2008 var boghandlen vært for det første "Boston Youth Poetry Slam Team" nogensinde.

Prøv engang at observere ændringen i selve den grafiske fremstilling og i sprogbrugen. Grafikken er gået fra at være korrekt men formel til at være let eventyragtig, inkluderende og inviterende. Og sprogbrugen er gået fra entydigt fokus på traditionelle incitamentstrukturer til at være intellektuel og ungdomskulturel. Selve navnet *More than Words* indikerer, at det handler om mere end blot de ord, der skrives eller læses i en bog.

Den britiske samfundsforsker John Keane har vist, hvordan små lokale offentligheder i dag fuldstændigt svarer til de klassiske cafeer og litterære cirkler, som spillede en afgørende rolle for udviklingen af den tidligt moderne offentlighed og det moderne vestlige demokrati. De lokale steder som i dag ligger i krydsfelterne mellem socialpolitik, lokalpolitik og kulturpolitik er mikro-offentligheder.

De udgør en vital del af de sociale bevægelser på globalt plan. Steder som More than Words er som en mikro-offentlighed et eksempel på "lokale steder, hvor borgere mødes til meningsudveksling om hvem der gør hvad, og hvem som skulle have hvad, hvornår og hvordan" (Keane, 1998: 170). Sådanne steder som vi også har rig tradition for i Danmark er moderne eksempler på deliberativt demokrati og blandede politisk/kulturelle offentligheder, som genererer input til den politiske proces (Harbermas, 1996: 304-308).

Når de unge griber mikrofonen til Poetry Slam og indgår i More than Words' offentlighed har de så at sige gjort sig uafhængige af arbejdstræningsprojektets rene økonomiske incitamentstrukturer. De har endog krydset grænsen fra 'blot' at være aktive skabere af deres eget liv. De bliver selv sociale, kulturelle og politiske entreprenører, som bidrager til en større transformationsproces.

Med udviklingen af boghandelen og kulturinstitutionen havde Jodi halvandet år efter opstarten fået indfriet sine vildeste forventninger. Da jeg besøgte boghandelen i juni 2006 var hun tydeligt rastløs: *Virksomheden* kørte, planerne var mere end indfriet, og hendes næstkommenderende kunne sagtens forestå støtten og supervisionen af de unge. Butikken og kulturinstitutionen var om ikke selvkørende, så idet mindste sat på skinner. Så, hvad skulle hun nu lave? Skulle hun ekspandere More than Words ved eventuelt at udvikle en franchisemodel gennem etablering af lignende virksomheder andre steder? Eller skulle hun forsøge at sælge konceptet som en innovativ tilgang til arbejdet med socialt udsatte unge? Under alle omstændigheder var det tydeligt, at mens boghandlen trivedes, var det lidt af en pine for Jodi, at den horisont hun selv havde tegnet, nu faktisk var nået.

På baggrund af denne lange fortælling vil jeg brat gå videre til næste punkt i min forelæsning – og jeg skal nok love, at de næste punkter ikke bliver helt så omfattende.

HVAD ER SOCIALT ENTREPRENØRSKAB?

Socialt entreprenørskab

- *Skabelsen af en social værdi*
 - Integration, højnelse af institutionel kapacitet, social kapital empowerment, boligsocial indsats, fattigdomsbekæmpelse
- *med deltagelse af det civile samfund*
 - frivillige foreninger og NGO'er
- *ved hjælp af innovation*
 - ny tilgang til det sociale problem
- *som ofte har en økonomisk betydning*
 - for deltagerne, lokalsamfundet, samfundet

Det er interessant at iagttage kriteriet om "med deltagelse af det civile samfund" ud fra fortællingen om *More than Words*. Der var ikke meget civilsamfund, medinddragelse og demokrati i Jodis første idé om at skabe en "social enterprise", der var udelukkende "social værdi", "innovation" og "økonomisk betydning". Men senere kom der masser af civilsamfund, og på den måde er opdelingen i hhv en amerikansk og en europæisk tilgang i virkeligheden stærkt generaliserende. Den afspejler primært hvad eksperter i henholdsvis USA og Europa medtænker, når de taler om socialt entreprenørskab og "social enterprises". Den afspejler nogle hovedskel i diskursen om socialt entreprenørskab:

Forskelle mellem angloamerikansk og europæisk forståelse

USA	Europa
+ Foreninger	+ Foreninger
+ Individuelt ansvar – moralsk fordring	+ Offentligt ansvar
+ Privat erhvervsliv & management	- Privat erhvervsliv (på vej frem)
- Offentligt ansvar	+ Organisatorisk initiativ
+ Innovation	+ "Social economy"
+ "Social (purpose) enterprise"	
<ul style="list-style-type: none"> • Concern to apply business experience and business logic to social questions. (.) discovered that business has a considerable amount to teach them. They like business because businesses operate in the real world <small>Andrew Mawson, 2008</small> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organized enterprise based upon democratic values and organizational independence of the public sector <small>Regeringskansliet, 2001</small> • Schools of participation and active citizenship. (.) participation is at the very heart of our European values and we can not remain passive in face of its decline <small>EU-kommissionen / Romano Prodi, 2002</small>

Både i USA og Europa defineres socialt entreprenørskab som en strategi, der har det civile samfund og den tredje sektor som omdrejningspunkt, eller i det mindste som en central medspiller. Enten alene eller i samspil med en af samfundets to øvrige sektorer. Social kapital er, trods begrebets iboende uklarhed, et andet element som går igen i de fleste kendte definitioner. Socialt entreprenørskab handler således om at styrke netværksdannelsen og tilliden blandt de deltagere, der udgør det sociale entreprenørskabs målgruppe. Disse udgør en ressource og forudsætning for opbygning af den institutionelle kapacitet, der er så nødvendig for, at socialt udsatte grupper kan gennemføre sociale forbedringer af deres levevilkår. På andre punkter er der større forskelle blandt forskere og eksperter i socialt entreprenørskab.

Der kan ikke trækkes entydige skillelinjer op mellem amerikanske og europæiske tilgange til emnet, men der findes en række forskelle i de dominerende diskurser på hver side af Atlanten, der gør det relevant at tematisere denne forskel:

- Amerikanske forskere har tendens til at beskæftige sig mere med det sociale entreprenørskab som en individuel handling. Som en handling der kan tilskrives den enkelte entreprenør

- Europæiske forskere har tendens til at tale om socialt entreprenørskab i form af en organisatorisk aktivitet udført af sociale virksomheder (social enterprise)
- Amerikanske forskere fremhæver relationen mellem den tredje sektors sociale entreprenører og den private sektors kommercielle entreprenører. Ligeledes fremhæver amerikanske eksperter ofte, at kombinationen af det vilde og værdibaserede engagement i den tredje sektor og den private sektors erfaring med management, er den kraft som skal sikre det sociale entreprenørskabs revolutionerende indflydelse.
- Europæiske forskere fremhæver relationen mellem socialt entreprenørskab og den offentlige sektor på centralt og decentralt niveau

Når jeg fokuserer på sådanne forskelle tjener det imidlertid rent læringsmæssige formål. Virkelighedens sociale entreprenører opererer på kryds og tværs af de grænser eksperterne trækker op, og eksperterne er ofte velvilligt indstillede over for andre operationaliseringer og grænsedragninger end dem, de selv opstiller. Man kan blot ikke alt på én gang, hverken som ekspert eller praktiker.

TO MYTER OM SOCIALT ENTREPRENØRSKAB

Første myte lyder: Socialt entreprenørskab er, hvis der virkelig skal skabes gennemgribende forandringer, nødt til at importere det private erhvervslivs managementstrukturer. Dette så vi i forskellen mellem en angloamerikansk og en europæisk forståelse. Myten lanceres ofte. Den er lanceret af Peter F. Drucker og senest er den formuleret af Andrew Mawson, stifter af Bromley-by-Bow Centre i London. Sociale entreprenører, siger Mawson deler en: "concern to apply business experience and business logic to social questions..[de har, LH] discovered that business has a considerable amount to teach them. They like business because businesses operate in the real world" Andrew Mawson, "The Social Entrepreneur", 2008.

Dette er meget interessant, idet der aktuelt udfoldes store bestræbelser på at overføre erfaringer fra det private erhvervsliv til sociale entreprenørskaber, som har deres rod i det civile samfund. Sådanne bestræbelser kan for så vidt være udmærkede; men:

For det første skal man være opmærksom på, at dette indlejrer sig i en almindelig proces af privatisering af det sociale ansvar, som foregår på globalt plan (Marilyn Taylor, Neil Gilbert, Theda Skocpol)

For det andet skal man være klar over, at der ikke er empirisk belæg for, at management og andre erfaringer fra det private erhvervslivs organisationsformer kopieret ind i det civile samfund skulle være afgørende for om et projekt får succes eller ej! Og dét er væsentligt.

For det tredje bør udviklingen af en relation mellem aktører fra det civile samfund og aktører fra det private erhvervsliv ikke bygge på den forestilling, at private virksomheder er mere effektivt styrede og mere bæredygtige end det civile samfunds organisationer. Dette er i højden en mulighed, eller en hypotese, som det kunne være relevant at undersøge nærmere.

Når det er sagt, kan der være mange rigtigt gode grunde til at arbejde systematisk med at udvikle professionelle og transparente organisationer, og der er næppe tvivl om, at det for eksempel har virket positivt ind på konsolideringen af More than Words, at Jodi havde gjort sit forretningsmæssige forarbejde grundigt.

Anden myte lyder: Sociale entreprenører er drevet af egen nytte og gevinstmotiv: "Når entreprenører vælger deres handlinger, gør de det i form af rationelle kalkulationer af cost og benefit. Det betyder, at de er motiverede af ønsket om profit eller personlig vinding" (Schneider, Teske & Mintron, 1995).

Rational choice teoriens myte om egen vinding er sikkert ikke uden værdi som forklaring på handlinger i mange sammenhænge. Men anvendt på *empiriske* studier af socialt entreprenørskab rammer den stort set helt forbi. Rational choice tilbyder et sammenhængende og ukompliceret skema til forståelse af entreprenørskab. I deres analyse af "politisk entreprenørskab" konkluderer Schneider et al., at hverken antropologer, historikere, psykologer og sociologer har gjort nogen gavn med henblik på at bidrage til stringente empiriske test af entreprenørskab, hvad enten der nu er tale om politisk, civilt eller socialt entreprenørskab:

An entire genre of work has focused on the psychological and sociological characteristics of entrepreneurs.(.)doing little to facilitate rigorous empirical testing. In our view, progress in developing theories of entrepreneurship can best be made by focusing on objectively verifiable regularities, such as the costs and benefits to entrepreneurship (Schneider, Teske & Mintron, 1995: 6).

Myten om egen-vinding er besnærende fordi den er så enkel; men den holder ikke. Heller ikke i forhold til empiriske studier.

Det kan dokumenteres gennem omfattende forskning i, hvad der motiverer sociale entreprenører. Dels vil jeg referere til min egen forskning i feltet gennem 15 år, dels vil jeg lede opmærksomheden hen på to dugfriske undersøgelser. En fra Italien og en fra Storbritannien.

Først den empiri jeg selv har indsamlet: Jeg har interviewet snesevis af sociale entreprenører og projektmagere gennem de seneste 10-15 år om, hvad der driver dem. Jeg har interviewet om dette spørgsmål både direkte og indirekte, og resultatet er, at sociale entreprenører er drevet af alle mulige uforudsigelige og vanskeligt systematiserbare motiver – men sjældent et kalkuleret ønske om at maksimere deres egen nytte.

Motiver til socialt entreprenørskab

- Det er et spørgsmål om social retfærdighed
- Ønske om at betale tilbage til samfundet
- Hvis ikke jeg gør det, hvem gør det så?
- Sygdom i familien fik mig til at indse, at der er andet i livet end det at tjene penge

- Frustration over snærende rammer på arbejdet i forhold til det at gøre arbejdet ordentligt
- Nogen skal jo gøre det
- Det ved jeg ikke

Selv i forhold til Jodi Rosenbaum virker det som en umulig opgave at indpasse hendes virke i et rational choice-univers af bevidste kalkulationer over egne individuelle fordele og ulemper, herunder muligheden for at opsamle en gevinst. Om sine motiver fremhævede Jodi Rosenbaum i det aller første interview:

Jeg har nogle ret stærke erfaringer fra mit arbejde. Jeg brugte tre år som ansat i et ungdomsfængsel, hvor jeg skulle repræsentere de børn, der kom fra døgninstitutionerne, og som lærer har det slået mig, hvor få ressourcer disse børn får stillet til rådighed, og hvor overfyldte deres klasselokaler er. For mig blev det et spørgsmål om social retfærdighed.

Jeg er sjældent stødt på motiver, som med selv den bedste vilje kan oversættes til en simpel skematik af costs og benefits.

Vender vi dernæst blikket mod nogle helt nye internationale undersøgelser, som er så nye, at resultaterne ikke er færdigbehandlede, finder vi nogle lignende resultater.

Kolleger fra Trento universitet i Italien afslutter i 2008 en stor spørgeskemaundersøgelse med 3970 personer, der har ganske almindeligt lønnet arbejde i sociale kooperativer i Italien – altså ikke personer i jobtræning eller ansatte på baggrund af offentlige sociale programmer a la aktivering på kontanthjælp. Formålet med undersøgelsen var at indsamle empiri om, hvorfor folk arbejder i sociale virksomheder i stedet for private eller offentlige virksomheder. Undersøgelsen er en gentagelse af en stor undersøgelse fra 1997, der fokuserede på motivationer til valget af at arbejde i en social enterprise: "Intrinsic aspects are of great importance also today: helping people is the principal interest, followed by sharing ideals and values with the organization, developing social relationships, and sharing common projects with colleagues" (Borzaga & Zantuari, 2008).

Resultaterne fra den italienske undersøgelse underbygges endvidere af et nys afsluttet britisk forskningsprojekt fra Cambridge. Projektet hedder: "Working for a social enterprise: an exploration of rewards and motivations" og er gennemført af Belinda Belle og Helen Haugh. Undersøgelsen er foretaget i 2007-08, og bygger på kvalitative interview med informanter fra 17 "financial services social enterprises". De personer, som er indgået i undersøgelsen har alle forladt den traditionelle bankverden af egen fri vilje (før finanskrisen i efteråret 2008) for at arbejde i en "social enterprise":

Informants were asked to explain in detail why they had accepted less pay when accepting employment in a social enterprise. Two explanations dominated eight

informant responses: that they were financially secure and therefore did not need to maximise their income; and, that they were not motivated by financial rewards.

Typiske udsagn fra de 17 personer var:

- "I wasn't that interested in just making money for myself".
- "It gave me personal satisfaction that we were helping to improve people's lives... I took the conscious decision that I didn't necessarily want to work for shareholders any more, I wanted to work for a charity".
- "I had this idea that by joining [CDFI], just by being here I could, I could do some good...I could actually do something constructive and positive to help them and help people. Erm, didn't really get that, that much opportunity at [bank]".
- "I like the idea of having...impact. The whole community development finance field is about helping deprived communities".

Undersøgelserne er særdeles interessante, idet de kan give de frivillige organisationer, Non-profit sektoren generelt og idet hele taget organisationer som arbejder med social innovation et fingerpeg om, *hvad der tiltrækker medarbejdere*, når de vælger at gå ind i denne her usikre branche. Og her skal man huske, at denne (tredje) sektor jo også har et pænt omfang i Danmark; men her koblet til en tradition for en stærk og proaktiv indsats fra den offentlige sektor.

Dermed er vi nået til sidste punkt i forelæsningsen: For noget af det organisationerne kan gøre er at tilbyde både professionelle, frivillige og ledere kompetenceudvikling; og det er noget af det vi kan tilbyde ved RUC både i form af forskning og uddannelse. Flere forskningsmiljøer ved universitetet kan byde ind her, hvilket de nye samarbejder både omkring Center for Socialt Entreprenørskab og universitetsinitiativerne "RUC-Innovation" og "Social Innovation" vidner om. I disse initiativer arbejder vi med både at forstå disse forskellige typer af innovation og entreprenørskab i sig selv og som led i en udfordrigelig dagsorden for udviklingen i de globale velfærdssamfund. Denne nye dagsorden blander forretningsmæssige og ideelle samt individuelle og kollektive organiseringsformer på nye måder.

Entrepenørskab og innovation er drivkræfter i alle sektorer af samfundet. Socialt entrepenørskab er blevet en metafor for fornyelse af velfærdsamfundets institutioner og serviceydelser. Forelæsningen introducerer til de internationale strømninger i socialt entrepenørskab og tematiserer en platform for RUCs position inden for feltet. Følgende problematikker berøres: Myten om egen vinding, myten om management, myten om deltagelse. Endvidere illustreres det, hvordan netværk og social kapital er de sociale entrepenørers primære værktøj.



Publications

Center for Socialt Entrepenørskab
Roskilde Universitetscenter
Postboks 260
4000 Roskilde
Danmark
tlf. 46742729