

# Socialt Entreprenørskab – lappeløsning eller innovation?

Poul Rind Christensen og Anja Sinding Morgen

## Abstract

Socialt entreprenørskab er et varmt emne i forsker- og erhvervskredse såvel som i civilsamfundet. Så varmt, at begrebet står i fare for at blive udvandet. I dette bidrag drøftes begrebets placering i krydsfeltet mellem sociale lappeløsninger og ændring i samfundets sociale ligevægtpunkter og i krydsfeltet mellem forretningsbaseret og social entreprenørskab.

I artiklen argumenteres for, at der er behov for at klargøre og opstramme begrebet socialt entreprenørskab. Ingen er tjent med, at begrebet rækker ind over andre værdifulde sociale udviklingsinitiativer, som har deres egen ret. Tvært om, det er netop i samspillet med andre former for sociale initiativer, at socialt entreprenørskab for alvor kan bidrage til en større dynamik i den sociale udvikling i samfundet.

Artiklen konkluderer, at socialt entreprenørskab med fordel kan forstås som sociale initiativer med et »touch of business«, som er så radikale, at de skaber en ny, mere socialt attraktiv ligevægtssituation i samfundet.

## Indledning

Det er en almindelig opfattelse, at socialt entreprenørskab er udtryk for civilsamfundets engagerede intervention for at løse sociale problemer, som skyldes fejl i markedets reguleringsmekanismer, og som samfundskollektivet ikke kan eller vil tage sig af. Som sådan kan man se socialt entreprenørskab som civilsamfundets samariterhjælp.

Men holder dette billede, og er det et uniformt billede på tværs af lande med forskellige velstands- og sociale tryghedsniveauer og på tværs af forskelle i den rolle, staten spiller som både som social og markedsregulerende aktør?

I et forsøg på at belyse dette spørgsmål, vil vi i denne artikel se tilbage på et par af de teser, som er bragt i spil for at forklare fænomenet socialt entreprenørskab. Tesen om »markedsfejl« fremstår som én af de altdominerende forklaringer bag rationalet for socialt entreprenørskab. I denne artikel fremhæves en anden tese, som traditionelt har været mindre påagtet, nemlig tesen om »organisatoriske fejl«.

Artiklen er opbygget således, at vi i første afsnit drøfter synsvinkler på socialt entreprenørskab, som de kommer til syne i den offentlige debat. Afsnittet er på ingen måde udtømmende, da den offentlige opmærksomhed om socialt entreprenørskab er mindst lige så eksplosiv som fænomenet selv.

Med det afsæt sættes dernæst en kritisk lup på forskellige former for sociale udviklingsinitiativer. Målet er at finde frem til de skæringspunkter, som adskiller sociale entreprenører fra andre initiativer.

Derefter belyses tesaerne om markeds- og organisationsfejl lidt grundigere. Det sker for at forstå rationalet bag socialt entreprenørskab i lyset af rammerne for, hvorledes social velfærd adresseres i forskellige samfund.

Artiklen afsluttes med en model over de entreprenørielle krydsfelter, som præger samspillet mellem forskellige former for sociale udviklingsinitiativer.

### **Forskellige synsvinkler på socialt entreprenørskab**

Balancen mellem den private og den offentlige sektor er som bekendt vidt forskellig, nationerne imellem. Det ytrer sig bl.a. ved store forskelle i, hvorledes sociale ydelser tilvejebringes i forskellige samfund. Bag disse forskelle ligger forskellige socialpolitiske værdier og holdninger til den offentlige sektors position i samfundsøkonomien, og – ikke mindst – store forskelle i de ressourcer, der er til rådighed til en offentlig indsats.

I USA er balancen mellem den offentlige og den private sektor fx anderledes end i Danmark. En lang række sociale ydelser, som vi betaler over skatten, købes via markedet i USA. Det være sig i form af forsikringer eller i form af direkte betaling for den ydelse, man ønsker. Derfor er der fokus på, hvorledes markedet for sociale ydelser fungerer, ikke mindst for de mange, som ikke har råd til at bruge markedet. Der er da også en lang tradition i USA for at se private fonde og iværksættere, som sociale aktører og som civilsamfundets engagement i den offentlige velfærd. De sociale iværksætteraktiviteter adskiller sig fra de traditionelle private mæcener og fondsdannelser på den måde, at det sociale engagement er knyttet sammen med forretningsprincipper. Edwards (2008) taler om filantropisk kapitalisme. Han siger:

*»The application of business principles to the world of civil society and social change has fashion, wealth, power and celebrity behind it. But where is the evidence that »philanthrocapitalism« works, and are there better ways to achieve urgently needed global social progress? It's time to end the hype and start the debate« (Open Democracy, 20.3.2008)*

Den fornyede interesse for social iværksætteri i Danmark er i høj grad inspireret af eksponeringen i USA, hvor det har været i vækst gennem de seneste årtier.

I Danmark taler vi imidlertid en smule anderledes om den sociale iværksætteraktivitet. Hvor diskussionen om markedets utilstrækkelighed til at løse sociale problemer præger forståelsen i USA (se fx Austin, Stevenson and Wei-Skillern, 2006), så er de danske synsvinkler i langt højere grad præget af det forhold, at den offentlige sektors velfærdsprogrammer har nået en smertegrænse og er under pres. Det leder til – ofte politisk betingede – reservationer overfor den offentlige sektors fortsatte evne til at indfri borgernes forventninger eller ændre de herskende tilstande. Derfor ses den sociale iværksætteraktivitet ofte som et middel til at råde bod på det, man kan se som organisatoriske utilstrækkeligheder eller fejl. »Mandag Morgen« skriver:

*»De sociale iværksættere udtænker innovative løsninger på velfærdsstatens udfordringer. De organiserer sig som virksomheder, der sælger ydelser – typisk til det offentlige. Og de trækker på den type engagement og social bevidsthed, der traditionelt karakteriserer arbejdet i frivillige organisationer. For de sociale iværksættere er profit midlet til at fremme den sociale dagsorden, de arbejder for« (Mandag Morgen, 8. juni, 2009, side 6).*

Den offentlige sektor ses ofte som tung og ufleksibel i sin reaktion på opståede sociale problemer og langsom i reaktionen på nye sociale eller pludseligt opståede problemer. Det har ledt til betydelige revitaliseringsforsøg initieret af aktører i civilsamfundet og erhvervslivet.

Den bølge af »New Public Management«, vi har set de seneste årtier, i form af udliciteringer; privatisering og rationaliseringer af den offentlige velfærdsmaskine i en lang række specielt rige vestlige lande, har understøttet den sociale iværksætteraktivitet. Det har på den ene side skabt et marked for private udbydere af social service. På den anden side er der skabt niches for privat foretagsomhed, hvor forretningen bygger på et socialt engagement og et forretningsprogram for social service, som supplerer de offentlige tilbud.

*»Socialt entreprenørskab kan ses som en reaktion på meget lave forventninger til staten. Det er ikke en protestbevægelse, men en skepsis over for, om politik kan ændre noget. Man vender sig i stedet imod firmaer og erhvervslivet i håbet om at ændre noget i verden gennem kapitalismen. Fremkomsten af sociale entreprenører medfører en ny måde at anskue udviklingsbistand på«.*  
(DIIS, Fremtidens udviklingsbistand, p. 1, [www.diis.dk/sw62256.asp](http://www.diis.dk/sw62256.asp))

Det internationale fokus på sociale iværksættere er ikke mindst skabt af en stigende skepsis overfor de statslige bistandsprogrammernes evne til at løse den sociale nød i den 3. verden. Flere og flere NGO'er inddrager forretningsideer fra den private sektor og bruger dem i deres forsøg på at få støtte og bidrag fra civilsamfundet. Dertil kommer, at der er dukket en række vidt forskellige sociale iværksættere op, som har inspireret til nye synsvinkler på bistandsarbejdets organisering og dynamik.

Der er ikke tvivl om, at erhvervslivets engagement tilfører det sociale udviklingsarbejde en ny dynamik nationalt såvel som internationalt. På den ene side udvider socialt iværksætter kredsen af socialt engagerede aktører, på den anden side kan de sociale iværksætteraktiviteter medvirke til at revitalisere samfundets institutioner og skabe nye proaktive og inddragende bistandsformer. Men samtidig er det et afgørende synspunkt, at denne egen nytte flettes med filantropiske træk, der søger at binde virksomheder og markedet sammen med målsætninger for social forandring.

### **Grænser og skæringspunkter for socialt entreprenørskab**

Det spørgsmål, som rejser sig, er, hvad iværksætterne bidrager med til løsningen af verdens og nationers sociale problemer. I hvilket omfang skal de ses som »lap-løsninger« på de sociale problemer, som den offentlige sektor eller de kommercielle markeder ikke kan løse, og i hvilket omfang rummer de private aktørers engagement også muligheden for innovative løsninger? Det gives der selvsagt ikke enkle svar på. Men i den argumentation, som Martin og Osberg (2007) fremlægger, gemmer sig et fingerpeg.

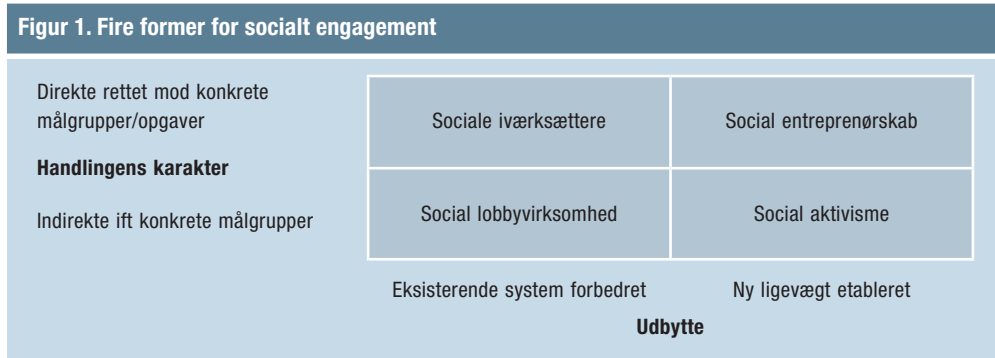
De skelner mellem de initiativer, som tilvejebringer en ny forbedret situation for konkrete målgrupper og de initiativer, som tilvejebringer en ny mere socialt attraktiv ligevægt i samfundet. De definerer således socialt entreprenørskab ved, at det ændrer en social uretfærdig ligevægtstilstand til en ny stabil ligevægtstilstand. Det udløser et potentiale, der tidligere har været bundet, og som kan etablere en ny understøttende kontekst, som sikrer en bedre fremtid for samfundet som helhed.

For at belyse det, bruger de et eksempel om en skole for Aidsramte børn et sted i Afrika, som sikrer, at de behandles og kommer i skole. Projektet vil givetvis forbedre mange børns livssituation i skolens område. Og det kan meget vel føre til, at en del af børnene bryder ud af deres fattigdom og ændrer deres liv. Men iflg. Martin og Osberg (op. cit. pag. 36) vil initiativet ikke føre til en ny attraktiv ligevægtstilstand, med mindre det designes til at opnå stor skala eller er så succesfuldt, at andre kopierer ideen, og den spredes gennem et ganske betydeligt antal imitationer.

Derfor skelner Martin og Osberg skarpt mellem nye former for sociale servicetilvejebringelse på den ene side og social entreprenørskab på den anden – ligevægtsfornyende – side.

På samme måde skelner de to forskere fra Stanford University mellem socialt entreprenørskab og social aktivisme. Som det fremgår af figur 1, skal forskellen mellem disse to former for sociale initiativer ikke findes i motivet. Den ligger i handlingsorienteringen. Medens den sociale entreprenør engagerer sig direkte i organiseringen af nye ligevægtsforstyrrende projekter, søger den sociale aktivist at påvirke andre til at tage initiativer. Fremtrædende eksempler på sociale aktivister er personer som Nilson Mandela; Martin Luther King og Ghandi.

På det overordnede samfundsniveau kan der således være god grund til at skelne mellem fire former for engagement i løsningen af sociale problemer. De er illustreret i figur 1 nedenfor, idet vi har tilføjet en dimension – social lobbyvirksomhed – til Martin og Osbergs model.



Kilde: Baseret på Martin og Osberg (2007, side 38).

De sociale iværksættere og entreprenører retter deres handlinger direkte mod de målgrupper, de søger at hjælpe. Forskellen er, at de sociale entreprenørers initiativer har et ligevægtsændrende sigte og kraft.

Over for den sociale aktivisme står den sociale lobbyisme, som er kendetegnet ved, at den har samme indirekte form som social aktivisme, men den har ikke det overordnede samfundssigte at skabe en ny ligevægtstilstand. I stedet har den det – ofte mere lokale – sigte at skabe nye, forbedrede ydelser på udvalgte områder i det eksisterende system. De mange danske patientforeninger er et eksempel herpå.

Medens ovenstående har karakter af en ideal-typisk klassifikation, ser den praktiske virkelighed mere blandet ud. Initiativer, der har til formål at skabe ny og forbedret social service, blander sig med social lobby aktivitet, ligesom social aktivisme ofte blander sig med socialt entreprenørskab, etc.

De sociale entreprenører er forskellige fra de sociale iværksættere på den måde, at de ikke accepterer den etablerede sociale balance i samfundet. Derfor ser de muligheder i markedet, som kan bidrage til at afhjælpe disse presserende problemer. Til tider gemmer den sociale aktivisme sig i effekten af de sociale entreprenørers aktiviteter. Et fremtrædende eksempel herpå er Muhammad Yunus og Grameen Bank initiativet

Gennem sin virksomhed og den internationale omtale den har fået, har Yunus' mikrolåneprogram været forbillede for en lang række sociale *iværksættere*, som har imiteret og formet mikrolåneprogrammet, så det nu har en global udbredelse, der har revolutioneret fattige iværksætteres adgang til finansiering.

I dette lys kan vi med andre ord se den sociale entreprenør som en forandringsagent, der gennem handling mere end dialog søger direkte eller indirekte at ændre den ligevægt, som præger den overordnede samfundskonstruktion.

### Grameen Bank – Socialt entreprenørskab og social aktivisme

Muhammad Yunus har gennem sin opfindelse af mikrolån og etableringen af Grameen Bank hjulpet i millioner af mennesker til at forbedre deres levevilkår dramatisk og til at styrke økonomien i de lokalsamfund, de bor i. Det er i sig selv en radikal innovation. Men det revolutionære ligger i, at Yunus' mikrolån koncept har inspireret og mobiliseret utallige sociale iværksættere og forretningsfolk til at lave lignende sociale finansieringsselskaber. Konceptet er således blevet imiteret og blevet gjort til en forretning af blandt andet danske MyC4 og en række internationale banker, der alle udbyder mikrolån til verdens fattige lande. Yunus er også en international social rollemodel og aktivist.

Pointen er imidlertid, at socialt entreprenørskab har fået en sådan publicity og medvind, at næsten alt, hvad der rør sig af sociale udviklingsinitiativer, får prædikatet socialt entreprenørskab. Derfor er der – stadig iflg. Martin og Osberg – et behov for en mere skarp afgrænsning af, hvad der er socialt entreprenørskab i krydsfeltet af sociale udviklingsinitiativer. Derved kan de forskellige former for social udviklingsaktivitet bedre værdsættes på egne præmisser, ligesom en skarpere begrebsdannelse vil lede til en skarpere begribelse af de bidrag, forskellige former for sociale initiativer giver anledning til.

### Markeds- og organisationsfejl som fundament for socialt entreprenørskab

I Martin og Osbergs forsøg på at skærpe definitionen af socialt entreprenørskab, går de imidlertid let hen over de forhold, som udløser forskellige former for sociale initiativer. Som tidligere berørt er der stor forskel på de samfund, hvor den offentlige sektor spiller en tilbagetrukket rolle i tilvejebringelsen af løsninger på sociale problemer, og de velfærdssamfund, hvor de sociale ydelser i stort omfang er organiseret i regi af staten, kommuner o.l. Det præger dynamikken og mønstrene i de sociale initiativer og hvilke aktører, der kommer på banen. Dette er søgt illustreret i figur 2 nedenfor, hvor forskelle i samfundskonteksten præger relevansen af de to rationaler.

**Figur 2: Markeds- og organisationsfejl i et kontinuumsperspektiv**

Samfund hvor den private sektor og civilsamfundet er de centrale leverandører af sociale ydelser



Samfund hvor stat, kommuner og tilknyttede offentlige og halloffentlige organisationer er de centrale leverandører af sociale ydelser

I det ene ekstreme tilfælde har vi de samfund, hvor den private sektors aktører er de centrale udbydere af sociale ydelser. Her udgør markedsfejl et stærkt motiverende incitament for sociale entreprenører, medens det omvendt er organisatoriske fejl, som er et drivende fokus for sociale entreprenører i det andet ekstrem. Som det fremgår, vil der altid være tale om blandede incitamenter.

Inden vi går over til at se nærmere på spillet mellem forretningsbaserede og sociale entreprenører, skal vi derfor kort berøre de to centrale drivkræfter for social iværksætteri.

### **Tesen om markedsfejl**

En dominerende tese bag forklaringerne på forekomsten af sociale iværksættere er baseret på teorien om markedsfejl. Tesen er, at de kommercielle markeds kræfter ikke imødekommer de sociale behov, der er i samfundet. Blandt andet fordi de, som har et behov, ikke kan betale, eller fordi de ikke kender til ydelsens eksistens, eller kan transportere sig derhen, hvor den fås. Se fx Dees (2001); Weerawardena and Mort (2006); Hockerts, (2006).

De kommercielle markeds kræfter, og i videre forstand markeds mekanismen, fejler mao i at løse en lang række sociale problemer og behov, som socialt udsatte grupper – og i videre forstand samfundet – står overfor (Weisbrod, 1975). De sociale ydelser, som ikke har markeds volumen, er fx svære at adressere, og derfor giver de ikke anledning til et markedsbaseret udbud, som matcher efterspørgslen. På den anden side ses socialt entreprenørskab som et markedsbaseret svar på disse ufuldkommenheder. Dette virker umiddelbart paradoksalt. Det er i det lys, man skal se fx Austin; Stevenson og Wei-Skillerns (2006) tese om, at markedsfejl skaber forskellige muligheder for det kommercielle og sociale iværksætteri, jvf nedenstående eksempel i tekstboksen.

Men netop markedets manglende evne til at adressere en række sociale problemer ses traditionelt også som det fundamentale rationale for velfærdsstatens aktiviteter, regulering og et rationale for fx det internationale bistandsarbejde.

Tesen om markedsfejl står med andre ord, som en central forklaringsramme både for den offentlige sektors sociale intervention og for eksistensen af social iværksætteri. Man kan derfor se offentlig og privat intervention, som både konkurrerende og supplerende løsningsmodeller.

Derfor kan der være grund til også at se socialt entreprenørskab som et svar på institutionelle og organisatoriske fejl mere end fejl i markedet.

### **Tesen om organisatoriske fejl**

Tesen om organisationsfejl bygger grundlæggende på den opfattelse, at det er en samfundsopgave at forebygge og afhjælpe social nød. Derfor er det første niveau i tesen om organisatoriske fejl da også af institutionel karakter, idet organisatoriske fejl kan ses som en manglende politisk vilje og evne til at opbygge og organisere

### One World Health – klassisk eksempel på social entreprenørskab baseret på markedsfejl

Victoria Hale er farmaceut. I sit arbejde for et stort medicinalfirma blev hun i stigende grad frustreret over de markedsforhold, der prægede medicinalindustrien. En lang række patenter forblev uudviklede, selvom medicinen ville kunne kurere utallige infektionssygdomme, af den enkle grund, at de mennesker, der er mest i nød ikke har råd til at købe dem. Hun siger:

*»Numerous promising drug and vaccine leads are left sitting on the shelf because they will not make enough money to justify additional research needed to bring them to market.*

*I cannot imagine a greater challenge than addressing the devastating burden of infectious disease among the world's poor. Nor can I imagine a more noble opportunity to fundamentally improve the lives of millions of people worldwide. One World Health is a new model for global health. We are entrepreneurial. We generate unique opportunities and invent creative solutions. We are ambitious, we are exacting, we are passionate, and we will change the face of the world, one disease at a time.«*

Ref.: [www.oneworldhealth.org/story](http://www.oneworldhealth.org/story)

(offentlige eller halvoffentlige) velfærdssystemer og -ydelser, som kan matche de sociale problemer, samfundskollektivet står overfor, som fx en række internationale organisationer (FN; OECD; Verdensbanken m.fl.) og andre fortolkningscentre definerer og måler dette match.

Der råder til enhver tid nogle grænser for den offentlige sektors ressourcer og indsats på såvel lokalt, nationalt og internationalt niveau ift de sociale problemer, som samfundet står overfor. Grænserne for den offentlige sektors engagement hviler således både på en ressourceafhængighed (hvad samfundet kan) og en magtbalance (hvad samfundet vil). Hertil kan man føje en forudansels balance, som Scharmer (2007) kalder »presensing« (hvad samfundet ser). Heri ligger en bevægelse i samfundets kollektive opmærksomhed overfor det, som kommer. Denne bevægelse præges på den ene side af magtbaserede fortolkningscentre, på den anden side af ny viden og sociale pionerers evne til at se og vilje til at agere i forhold til disse spirende sociale udfordringer og spændinger, som fx i Victoria Hales tilfælde. Heri ligger, at de sociale agenter på én gang udgør en meningsperiferi og pionerer, som taler fortolkningscentrene midt imod og forsøger at ændre – eller reetablere – den dominerende indstilling til de sociale udfordringer, vi står overfor. Det er imidlertid netop i inertien i dette samspil mellem dominerende fortolkningscentre og en mere eller mindre marginal meningsperiferi, man skal søge forklaringerne på social aktivisme, og dynamikken i socialt iværksætteri. Som Information skriver i en artikel i 2008:

*»Tidens forandringsagenter tror ikke på politik. De tror på markedet. Fremtidens revolutionære går derfor ind i erhvervslivet. Socialt entreprenørskab kalder man de profitorienterede velgørere, som globaliseringen og Vestens*



*stigende velstand har skabt grobund for. Nu vil de ændre verden.»  
(Lavrsen, L., Information, den 8. februar, 2008)*

På organisationsniveau kan man også se den sociale iværksætteraktivitet som lokale svar på den inerti, der præger de enkelte organisationer i deres løsning af de sociale udfordringer, de står overfor. Samfundsudviklingen er så dynamisk, og de sociale problemer udvikler sig med en sådan hast, at de etablerede – offentlige – organisationsformer ikke kan fastholde det »fit«, dvs. den organiske fleksibilitet, som kræves for at løse problemerne.

Derfor berøres i det følgende nogle af de centrale elementer, som indgår i organisatorisk fejl, af den enkle årsag at det er her, social innovation og dermed socialt entreprenørskab skal finde centrale dele af sit rationale. Argumentationen er enkel: Hvis den offentlige sektor har de ressourcer; den fleksible organisation og det fremsyn, som matcher de sociale problemers dynamik, ja, så ville der næppe være rum for socialt entreprenørskab. Mulighedsgabet ville ikke være til stede.

I det lys kan væksten i socialt entreprenørskab ses som et markedsbaseret svar på stigende organisatorisk inerti i etablerede – offentlige såvel som private – organisationer og magtsystemer, som er sat i verden for at bekæmpe sociale problemer.

### **Organisatorisk inerti og handlingsasymmetri**

Generelt kan organisatorisk inerti både ses som et manglende, forsinket eller »forkert« svar på de udfordringer og opgaver, organisationen skal løse (Lawrence & Lorch, 1967). Den organisatoriske inerti er nærmest en uafvendelig konsekvens af det forhold, at organisationer står overfor både komplekse og dynamiske rammebetingelser. Samtidig er der en stærk samvariation mellem organisatorisk inerti og organisationens størrelse; spændvidden i de opgaver, som organisationen er sat til at løse og hvor snævre rammer og regler organisationen skal arbejde efter.

Dette billede kompliceres imidlertid yderligere af, at offentlige organisationer ikke blot har et sæt af komplekse sociale serviceopgaver at løse; men samtidig en myndighedsopgave, der består i dokumentation, kontrol og legitimitet samt yderligere en opgave ift det politiske system, som kræver en særlig informationsindsats – man kunne tale om en intern kamp om bevågenhed. Derfor opstår der ofte handlingsasymmetri: Der er opgaver, som det offentlige ikke kan løse pga det politiske mandat eller på grund af myndighedsopgaven. Det kan de private aktører til gengæld. Omvendt er der også opgaver, som de private aktører ikke kan løse, men som kan løses i offentligt regi. Heri ligger en central begrundelse for offentlig-privat samspil og partnerskab.

Det er imidlertid stadig et underbelyst spørgsmål, i hvilket omfang den organisatoriske inerti skyldes generelle stordriftsulemper eller ulemper knyttet netop til den offentlige sektors regi. Det er også et underbelyst spørgsmål om de organisationer, som fødes for at løse sociale problemer – hvad enten de er offentlige eller som i USA (ofte) private fonde – gennem deres vækst og opbygning af rutiner til opga-

veløsningen mister den »entreprenante« fleksibilitet, som prægede dem i de første år af deres levetid. Med andre ord, i hvilket omfang gælder populationsteoretikernes (Hannan og Freeman, 1984) tese om, at etablerede organisationer ikke kan omstille sig til de nye behov og muligheder, som opstår i samfundet, men at disse spæde behov i alt overvejende grad vil blive adresseret af nye innovative organisationer, som ser mulighederne og kan handle på dem.

### **Sociale iværksættere som handlingsbaseret korrektiv**

Medens den sociale entreprenør ses som en forandringsagent, der gennem handling søger direkte eller indirekte at ændre den sociale ligevægt i samfundet, kan de sociale iværksættere ses som et handlingsbaseret korrektiv og supplement til de etablerede offentligt organiserede sociale service opgaver. Dette korrektiv og supplement kan ytre sig på flere forskellige måder, som givetvis hænger sammen med de store forskelle, der er i den overordnede ramme for organisering af sociale ydelser.

I lande, som fx Danmark, hvor vi har en stor og erfaringstung offentlig sektor, der varetager centrale dele af omsorg og social assistance, spiller det korrektive element til den offentlige sektors ydelser og ydelsesformer en væsentlig rolle. Eksemplerne er legio, men her kan fremhæves »Kræftens Bekæmpelse«, som har arbejdet med løsninger på forbedringer af patientrejsen og nye behandlingsformer som et centralt perspektiv.

Det centrale er, at disse organisationer bidrager til den stadige fornyelse af det offentlige velfærdssystem ved at give stemme til de, som velfærdsydelserne er rettet mod. I nogle tilfælde har det karakter af social lobbyvirksomhed, i andre tilfælde er selve den måde, hvorpå de sociale brugere involveres, innovativ. Man fristes til at tale om brugerdreven innovation, hvor brugerne til tider tager over og producerer ydelserne selv, som fx Muskelsvind-fonden, hvor rådgivning og en række behandlingsformer udvikles i tæt dialog med brugerne selv.

På den ene side ser vi med andre ord sociale lobbyister og iværksættere, som i hovedsagen arbejder på at korrigere, presse, supplere og innovere det offentlige velfærdssystemets ydelser og præstationer. På den anden side ser vi sociale entreprenører, som søger at finde innovative måder at skabe en ny ligevægt i de offentlige velfærdsydelser i bredden såvel som i dybden. I praksis ser vi imidlertid ofte disse hovedformer i en skøn som blanding.

Det ændrer imidlertid ikke ved det grundlæggende forhold, at i samfund, hvor den offentlige sektor er svag, vil der rent logisk være en tendens til, at sociale aktører søger at supplere de offentlige velfærdsydelser, medens der vil være et større element af korrektive sociale aktører i samfund, hvor den offentlige sektor har et stærkt og omfattende velfærdsprogram.

### Skæringsfladerne mellem forretningsbaseret og socialt iværksætteri

Skæringsfladen mellem forretningsbaserede iværksættede med en social vinkling og sociale iværksættere er svær at etablere og har været genstand for betydelig opmærksomhed, se fx Dees (2001). På den ene side ses det sociale engagement som et element i virksomhedens forretningsgrundlag, således som det kommer til udtryk i nedenstående citat:

*»Jeg betragter ikke det at drive forretning i Afrika som velgørenhed. Jeg ser Afrika som et forretningsgrundlag ligesom Europa kan være det,« siger Mads Kjær om MyC4, der blev grundlagt ud fra et ønske om at hjælpe Afrika med at nå FNs 2015-mål om fattigdom. Men:*

*»Jeg er også i det her for pengenes skyld – det er derfor, det er et selskab. Der har altid været firmaer, der har lavet forretning på områder, hvor menneskers behov ikke har været dækket, som medicinalindustrien for eksempel. Set i den optik, mener jeg, at der er tale om social entrepreneurship hver gang, du dækker andre menneskers behov. Vi prøver bare at dække et behov i verdens fattigste kontinent,« siger Mads Kjær, MC4*

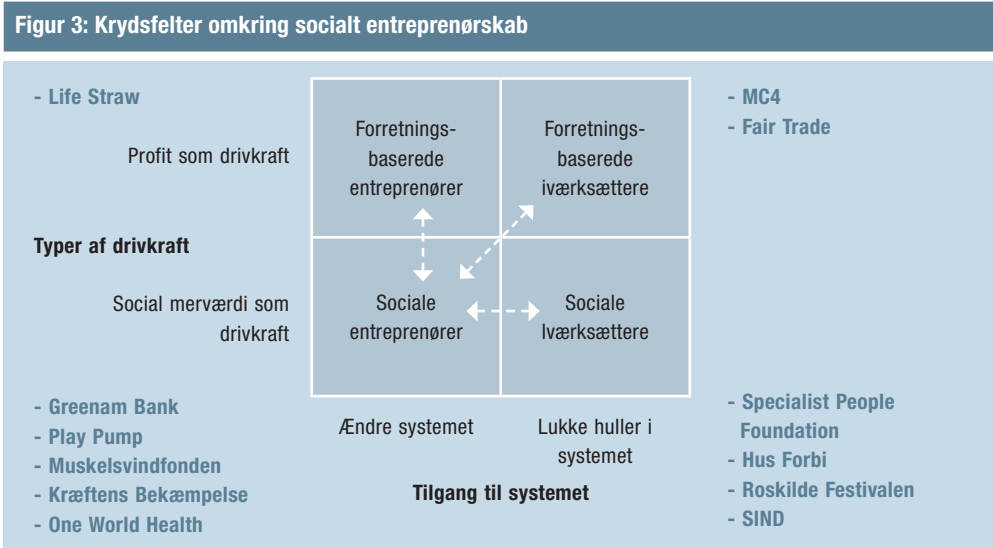
*Citat: Interview med Mads Kjær, MyC4, Lavrsen, i Information, den 8. 2. 2008*

I denne fortolkning har al privat foretagsomhed et »touch« af socialt iværksætteri. Men mange af de forretningsbaserede iværksættere, med en social ydelse som deres kerne, finder deres forretningsgrundlag ved at in-source aktiviteter og ydelser, som de offentlige organisationer udliciterer. Som sådan er der tale om iværksættere, der arbejder som sociale service tilvejebringere.

På den ene side er de forretningsbaserede tilvejebringere af social service ofte centrale aktører som adresserer organisatoriske fejl i det etablerede servicesystem. Til tider kan de ligefrem virke som sociale entreprenører, som udfordrer den etablerede sociale ligevægt, som fx i tilfældet privathospitaler i Danmark. På den anden side kan de logisk set ikke udbedre sociale markedsfejl, dels fordi deres fremkomst i sig selv er et tegn på at markedet heler, dels fordi deres sociale vision ikke kan række længere end markedet kan bære. Fair Trade's bidrag til løsning af sociale problemer i de lande de får leverancer fra, rækker fx ikke videre end »brandets« attraktivitet i markedet. Hvis kunderne svigter, fejler den sociale mission.

På den anden side findes en myriade af sociale iværksættere med et »touch« af forretning, som lukker de huller, der løbende opstår i det offentlige sociale ydelsessystem, eller som ikke dækkes af de kommercielle markeder. Disse virksomheder og organisationer har ikke som mål at ændre den etablerede sociale ligevægt, eller de har ikke det innovative potentiale, som gør det muligt. Men til tider breder sociale iværksætteraktiviteter sig med en sådan kraft, at de flytter ligevægten i det sociale servicesystem. Det gælder fx udviklingen i væresteder for udsatte i Danmark.

I nedenstående figur forsøger vi at illustrere de skæringsflader, som vi finder, eksisterer mellem kommercielle og sociale iværksætter på den ene side og de skæringsflader, der eksisterer mellem iværksættere og entreprenører på den anden side. Eksempler er anført ud for kategorierne.



Som figuren peger på, har de sociale entreprenører ikke blot et ligevægtsforskydende potentiale i sig selv. Det skabes også ofte i samspillet med de forretnings-baserede og sociale iværksætter og da ikke mindst i samspillet med det etablerede system. Det er i dette samspil, man skal finde den dynamik, som kan ændre den sociale ligevægt i samfundet i en gunstig retning.

Heri ligger at de ydelser, de sociale entreprenører skaber, er så attraktive, at de kopieres af andre iværksættere, hvorved den samlede bevægelse kan få en »revolutionerende« gennemslagskraft. Det er, som nævnt, tilfældet med Yunus' mikrolån ide, som både er imiteret af sociale og kommercielle iværksættere, som fx MyC4.

Play Pumps og Life Straw arbejder begge med at udvikle forsyningen med rent vand i Afrika og Asien. De rummer begge et stort innovativt potentiale, som kan ændre millioner af fattige menneskers adgang til rent vand. Medens Play Pumps, som vist i rammen nedenfor, arbejder på et rent donorkoncept, arbejder virksomheden bag Life Straw på et klart forretningsbaseret princip – som angivet i nedenstående ramme.

Det er imidlertid et gennemgående træk, at mange af de sociale entreprenører bevæger sig mellem ovenstående rationaler alt efter hvilke af deres aktiviteter, de har fokus på, jvf. nedenstående eksempel fra Muskelsvindfonden.

### **Play Pumps International – en social entreprenør**

Play Pumps International er et eksempel på en social entreprenør. Virksomheden er drevet af social merværdi og samtidig ønsker de at ændre det eksisterende vandforsyningssystem i Sub Sahara Afrika. Play Pumps giver afrikanske familier nem adgang til rent drikkevand. Tidligere har mange afrikanske børn ikke haft mulighed for at komme i skole, da det var deres pligt at skaffe vand til familien. Play Pumps installerer pumper, der fungerer som legeredskaber, i forbindelse med skoler. Derved sikres mange familier adgang til rent vand, og børnene kommer i skole. Mere end 1.200 Play Pump systemer er allerede blevet doneret til lokalsamfund i Sydafrika, Lesotho, Mozambique, Swaziland, og Zambia.

Play Pumps har initieret en række iværksættere i SA, som producerer pumper, udstyr og vedligeholder pumperne.

Kilde: [www.playpumps.org](http://www.playpumps.org)

### **Lifestraw – en forretningsbaseret entreprenør med en social vision**

Virksomheden Vestergaard Frandsen er en forretningsbaseret entreprenør, som har opfundet og patenteret Lifestraw. Det er et revolutionerende sugerør med indbygget vandrensesystem. Lifestraw er en mobil vandrenser, som er billig og let at anvende. Vestergaard Frandsen har som mål, at reducere gruppen af mennesker, der ikke har adgang til rent drikkevand med 50 % inden 2015.

Virksomheden er drevet af profit og ønsker at lukke et hul i systemet. Vestergaard Frandsen opererer ud fra en forretningsmodel, de kalder »profit for a purpose«. Vestergaard Frandsen udtaler 26. oktober 2005 i Financial Times: *»Business is for profit, and profit is for at purpose. This makes business sustainable.«*

Kilde: <http://www.vestergaard-frandsen.com>

### **Muskelsvindfonden – En dynamisk social entreprenør**

Med de Grønne Koncerter skabte Muskelsvindfonden et helt nyt forretningskoncept for det sociale hjælpearbejde. Et koncept som siden er kopieret af mange andre. Fonden står også bag Cirkus Summarum og Åh Abe arrangementerne, som alle forener 'events' for børn, unge og voksne. De skaber både opmærksomhed om fondens arbejde, giver et positivt image og bidrager med betydelige midler til fondens sociale aktiviteter.

Muskelsvindfondens vision er at "...være med til at skabe et samfund, hvor der er plads til forskelle – uanset køn, etnisk oprindelse, religion, alder, handicap og seksuel orientering". Muskelsvindfonden udgør både en korrektur til det offentlige system, da fonden yder støtte til forskning. Denne viden bruger fonden også i deres socialpolitiske lobbyvirksomhed, hvor de arbejder for at forbedre levevilkårene for personer med alle typer af handicap; med et særligt fokus på muskelsvind. Muskelsvindfonden driver også en betydelig behandlings- og rådgivningsservice.

Muskelsvindfonden har ca. 2.200 medlemmer, og derudover er ca. 3.000 personer tilknyttet fonden som frivillige hjælpere. De frivillige hjælper især til i forbindelse med fondens kulturelle arrangementer, der har et klart kommercielt fokus.

## Konklusion og perspektivering

Formålet med denne artikel har været at argumentere for en opstramning af begrebet socialt entreprenørskab. Artiklen ser på, hvordan socialt entreprenørskab i samspil med andre former for sociale initiativer, kan bidrage til en større dynamik i den sociale udvikling i samfundet.

Samtidig belyser artiklen det paradoksale krydsfelt mellem forretningsbaseret og socialt entreprenørskab. Artikel konkluderer, at socialt entreprenørskab med fordel kan forstås som sociale initiativer med et »touch of business«, som er så radikale, at de skaber en ny, mere attraktiv social ligevægtssituation i samfundet.

Man kan sige, at medens de sociale iværksættere er attraktive aktører, fordi de bidrager til at berige ydelserne i det sociale servicesystem og bringe samfundet frem til kanten af dets ydeevne, er de sociale entreprenører dem, som flytter kanten.

De sociale iværksættere er både berigende, fordi de udfordrer inertien i etablerede sociale ydelsessystemer – i den brede forståelse vi har arbejdet med her – og fordi de mobiliserer de sociale græsrodder og supplerer etablerede former for sociale serviceleverancer på kreative og innovative måder. De forretningsbaserede iværksættere med et socialt »touch« bidrager ved, at de netop bruger markedet som løftestang for nye sociale løsninger. De skaber så at sige nye markedsformer.

Det er en pointe i denne artikel, at det af og til netop er i det dynamiske samspil mellem sociale iværksættere, sociale lobbyister og forretningsbaserede iværksættere, at det sociale entreprenørskab, som flytter kanten – eller ligevægten – for det sociale ydelsessystem. Det sker ofte gennem nye former for samarbejdskonstellationer mellem offentlige, civile og forretningsbaserede aktører.

Heroverfor står imidlertid en tendens i tiden til at se socialt entreprenørskab som et nyt lovende *alternativ* til de etablerede statslige og internationale bistandssystemer. Derfor kan der afslutningsvis være grund til at pege på nogle af de udfordringer, som bør gøres til genstand for analyse, for at berige og nuancere opfattelsen af den rolle sociale iværksættere og entreprenører spiller som forandringsagenter i samfundet. Ikke mindst de forretningsbaserede sociale iværksættere kan have det præg over sig, at de er flygtige som et modefænomen og »tilfældige« i den forstand, at de agerer med markedet. De eksisterer kun så længe markedet er der og kan opretholde en profitabel drift. Som sådan kan de have svært ved at udvise den kontinuitet og sammenhængskraft, som er væsentlig i mange sociale ydelsesområder.

Derfor skal denne artikel afsluttes med et citat fra Dansk Institut for Internationale Studier (2009), hvor denne problemstilling adresseres i forhold til det internationale bistandsarbejde:

*»Der er endvidere en risiko for, at de mindst profitable projekter bliver overset, når man taler om investeringer i den tredje verden på markedsvilkår. Velgørehedsorganisationer vil højst sandsynligt hjælpe de allermest fattige, hvorimod virksomheder, der eksempelvis handler med fair trade, stadig vil fokusere på en god vare til en god pris.*

*Det kan derfor anses som problematisk at lade socialt entreprenørskab stå alene, bl.a. fordi sociale entreprenører blot laver punktvis interventioner. Samfundsudvikling kræver mere sammenhængende statslige politikker.«*

*Kilde: DIIS, 2009, p. 1.*

Man kan se forekomsten af socialt entreprenørskab som et resultat af et manglende match mellem markedet og offentlig regulering i et blandingsøkonomisk system. I et dynamisk perspektiv vil dette match altid blive genstand for ændringer, dels på grund af kriser og strukturelle gnidninger i det markedøkonomiske system, dels på grund af politiske strømninger og bureaukratiske ubalancer i det offentlige system. Derfor vil der altid være en uligevægt, som giver grobund for sociale initiativer, iværksættere og sociale entreprenører.

Derfor er det væsentligt i analyserne af civilsamfundets sociale engagement, at have øje for, at der er en særlig kategori: de sociale entreprenører, som – både hvad angår gennemslagskraft og innovation – bidrager markant til at ændre den sociale ligevægtssituation i samfundet på en måde, som er attraktiv set med civilsamfundets øjne. Hvorledes det skal måles, er en ganske anden historie.

### Summary

Social entrepreneurship is a very popular issue in research as well as in the business community. So popular, in fact, that the issue is in danger of becoming diluted. This article discusses the position of the concept in the intersection between social half-measures and change of society's social points of balance, and between commercial and social entrepreneurship.

It is argued that there is a need to clarify and tighten the concept of social entrepreneurship. It is untenable that the concept ventures into the territories of other valuable social development initiatives, since it is precisely in the interaction with other forms of social initiatives that social entrepreneurship really contributes to enhanced dynamic in the social development of a society.

It is concluded that social entrepreneurship should be defined as social initiatives with a 'touch of business', and so radical that they create a new, more socially attractive balance in society.

### Afsluttende bemærkning

Denne artikel er en markant ændret version af en tidligere artikel i antologien »Socialt entreprenørskab«. GEM-antologi 2009, redigeret af Linda Lundgaard Andersen, Torben Bager og Lars Hulgård. Syddansk Universitetsforlag, 2010.

### Litteratur

Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, January, pp. 1-22.

Dees, J. G. (2001): *The meaning of social entrepreneurship*. Kansas City: Kauffman Foundation. Revised version, May,

DIIS 2009 – [www.diis.dk/sw62256.asp](http://www.diis.dk/sw62256.asp)

Edwards (2008): Philanthrocapitalism: after the goldrush, *Open Democracy*, 20.3.2008 [http://www.opendemocracy.net/article/globalisation/visions\\_reflections/philanthrocapitalism\\_after\\_the\\_goldrush](http://www.opendemocracy.net/article/globalisation/visions_reflections/philanthrocapitalism_after_the_goldrush)

- Hannan M. T. og Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2 (April), pp. 149-164.
- Hockerts, K. (2006): Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures, I: *Social Entrepreneurship*, J. Mair; J. Robinson og K. Hockerts, (red.). Vol. 1: Palgrave Macmillan.
- Lavrsen, L. (2008): Verden reddes ikke af ånd eller politik – men af kapitalisme. *Dagbladet Information*, den 8. februar.
- Lawrence, P. R. og Lorsch J. W. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1 (June), pp. 1-47.
- Mandag Morgen, (2009): *Sociale iværksættere baner vej for ny velfærdsmodel*. 8. juni, nr. 22, side 6-9.
- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007): *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Stanford Social Innovation Review, Spring.
- Scharmer, C. O. (2007): *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing*. Ankerhus Forlag, Hinnerup.
- Weerawardena, J. og Mort, G. S. (2006): Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, *Journal of World Business*, 41, pp. 21-35.
- Weisbrod, B. A. (1975): Toward a Theory of the Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy. I: E. S. Phelps (ed.). *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York: Russell Sage Foundation.

[www.oneworldhealth.org/story](http://www.oneworldhealth.org/story)

[www.playpumps.org](http://www.playpumps.org)

[www.vestergaard-frandsen.com](http://www.vestergaard-frandsen.com)



