

Sociale iværksætteres potentialer og udfordringer - et casestudie af 15 Kaospilotvirksomheder.

Af Per Krull, PhD-studerende Aarhus School of Business og Christer Windeløv-Lidzélius, direktør for Kaospiloterne.

Resumé

Kaospiloterne har sammen med Strategy-Lab, Aarhus School of Business i foråret 2009 gennemført et casestudie af 15 små virksomheder, der alle er startet eller drevet af uddannede Kaospiloter. De 15 iværksættere reflekterer på hver deres måde skolens erklærede hensigt at stimulere til kreativt iværksætteri og læring og ledelse med et særligt fokus på bæredygtighed, social innovation og kulturel diversitet.

De 15 Kaospiloter repræsenterer stor diversitet i virkefelter og projektyper fra iværksættertræning af Masaipiger i Kenya, over salg af sexlegetøj i LUST, til produktion af Grønlands første spillefilm. Casematerialet viser, at de uddannede Kaospiloter benytter sig af et meget stort personligt netværk, at de på uddannelsen tilegner sig nyttige ledelseskompetencer, og at de typisk supplerer egne kompetencer med kompetencer inden for struktur, strategi og forretningsforståelse i forsøget på at opbygge rentable socialøkonomiske virksomheder.

Casematerialet peger på en ny type ledere og iværksættere der i stedet for gennem en lang årrække at realisere ideen om en stor virksomhed, nærmere er motiverede for at starte en hel række af små netværksbaserede projekter og virksomheder gennem et liv.

Indledning

Globaliseringen og omfattende global klimamæssig, økonomisk og finansiell ubalance, har skabt en øget interesse for nye måder at drive forretning på og at lede på og et behov for nye, innovative løsningsmodeller, der kan adressere de affødte problemer.

Diskussionerne i debatten herhjemme om CSR (Corporate Social Responsibility) og bæredygtighed centrerer sig primært om, i hvilket omfang og på hvilken måde virksomhederne skal og bør påtage sig dette ansvar. Litteraturen og medierne dækker i stort omfang modeller, der fungerer for store virksomheder, mens der er mangel på viden om, hvordan små opstartsvirksomheder og særligt sociale iværksættere skal agere.

De sociale iværksættere har af forskellige grunde svære vækstbetingelser. Der er en mangel på forretningsmodeller og -koncepter og selskabsformer, der understøtter de sociale forretninger.

Herudover er adgangen til finansiering til socialøkonomiske virksomheder vanskelig, bl.a. fordi social værdiskabelse er vanskelig at måle, og fordi der ved indskud af kapital udefra forventes overskud til investoren. Dette overskud udebliver i sagens natur, hvis den pågældende virksomhed har defineret sig som not-for-profit.

I foråret 2009 gennemførte Kaospiloterne (KP) sammen med Strategy-Lab, Aarhus School of Business et casestudie af 15 små virksomheder, der alle er startet eller drevet af uddannede Kaospiloter for at belyse disse sociale iværksætters potentialer og udfordringer. Forkortelsen CA i denne artikel henviser til casestudiet. Forkortelsen CA står før citater, der stammer fra de interviewede personer i undersøgelsen. Disse fremtræder dermed så anonyme som muligt i artiklen. Ordet Kaospiloterne henviser både til de 15 medvirkende iværksættere og til organisationen Kaospiloterne.

Præsentation af Kaospiloterne

”A SCHOOL OF SOCIETAL CHANGE,
BUSINESS CREATIVITY AND
PERSONAL MASTERY”
Fra KaosPilot curriculum, august 2009

Kaospiloterne (www.kaospilot.dk) er en privat drevet international iværksætterskole beliggende i Århus, Danmark. Siden 1991 har skolen tilbudt en 3-årig fuldtids SU-berettiget uddannelse i ”Creative project-, process - and business-design”, foruden konsulentydelse og ledertræning via konsulentenheden KaosWorks.

Skolens formål er at uddanne ledere, der udvikler kompetencer såsom evnen til at navigere i og facilitere forandring, evnen til at samarbejde i teams og navigere i multi-stakeholder-settings, evnen til at inddrage større sociale, kulturelle og økonomiske forhold og systemer, hvori virksomheder og organisationer agerer, og endelig evnen til at skabe og conceptualisere ideer og bringe disse til værdiskabelse.

Disse kompetencer opnås gennem projektarbejder i et internationalt team af studerende, der lærer og fungerer i et ”real-life” action-learning miljø fra studiets første dag, og som befinder sig i ”world internships” og internationale ”outposts” af tre måneders varighed rundt i hele verden. På disse outposts lærer de studerende at lede, samarbejde og navigere i internationale

teams, og i en fremmed kultur, i arbejdet med såvel erhvervskunder som klienter fra den offentlige sektor og fra NGO-verdenen (Non-Governmental Organizations).

En rundspørge fra maj 2003 viste, at 9 ud af 10 studerende gennemfører uddannelsen, og at 38 % af de færdige Kaospiloter arbejder i private virksomheder, 17 % er ansatte i interesseorganisationer, 8 % arbejder i det offentlige, 8 % arbejder i udlandet og 23 % af de færdige Kaospiloter er selvstændige. Gennemsnitslønnen i det øverste 4. kvadrant var 45.000 kr. om måneden.

Case materialet – de 15 virksomheder

Kaospiloterne og Strategy-Lab har gennemført 20 kvalitative interviews med lederne af 15 virksomheder og projekter, der enten er grundlagt eller drevet af iværksættere, der er uddannet på Kaospilotskolen i perioden 1994 – 2006. De 15 virksomheder og virkefelter er udvalgt på baggrund af kriterier om overlevelsessevne, værdiskabelse eller en evne til at opstarte og drive et projekt eller en virksomhed af en særlig karakter.

Virksomhed Ejer/ grundlægger	Branche	Case-beskrivelse
LUST Sabina Elvstam-Jones	Livsstil, trivsel, sex og identitet	Lust er en erotisk accessories boutique, som især appellerer til kvinder. www.just.dk
Lorika Foundation Kondakis design Nike Kondakis	Uddannelse af Masaipiger i Kenya Bæredygtigt tøj- og smykkedesign	Lorika Foundation er et udviklings- og uddannelsesprojekt for 30.000 Masaiaer i den kenyanske bush. Placeret i Kenya skaber KONDAKIS beklædningsgenstande fra kasserede faldskærme og accessories fra dødt træ og fundne genstande. www.kondakis.biz
PLANB Kasper Arentoft	Konsulentvirksomhed Organisationsudvikling	Plan B uddanner og træner de interne kræfter i organisationer, som arbejder med forandringsledelse eller med at starte nye forretningsområder. Plan B's forretningsområde består af: analyser, strategi og forretningsudvikling, organisationsudvikling og coaching, kompetenceudvikling og værktøjer. www.planb.se
GUNBAK KNOWLEDGE Ooufa Rian	Konsulentvirksomhed Ledertræning og coaching Organisationsudvikling	Gunbak Knowledge uddanner og coacher nøglepersoner fra virksomheder, interesseorganisationer og den offentlige sektor. www.gunbakknowledge.dk
I HAVE A DREAM Stoic Anne Kjær Richert	Børn og velfærd Reklamebureau	Drømmeworkshops for børn fra hele verden i alderen 10 til 15 år. Stoic er et reklamebureau til professionel markedsføring. www.stoic.dk
TRIOBIKE Sammy Eisinger	Cykelvogne	Den dansk designede cykelvogn TRIOBIKE kan nemt transformeres til en cykel og en vogn. TrioBike giver forældrepar muligheden for at den ene forælder afleverer barnet og den anden henter. www.triobike.com
SHOE THE BEAR Thomas Frederiksen	Design af Sneakers og sko	Shoe The Bear designer, producerer og distribuerer sneakers og sko til musik- og modebranchen. www.shoethebear.com
AGENTUR V, VIBSKOV Jakob Valdemar	Modebranchen Marketing	Agentur V laver marketing og PR og understøtter salg for en række modedesigners produkter. www.agenturv.de
BAISIKELI Henrik Smedegaard Mortensen	Cykler til Afrika	Baisikeli er en socialøkonomisk virksomhed, der har til formål at gøre cyklen tilgængelig for verdens fattigste. www.baisikeli.dk
CHANGEPILOT	Konsulentvirksomhed	Changepilot er en konsulentvirksomhed, der består af uddannede

Lemmy Jensen		KaosPiloter og forandringsekspert. Fokusområde er innovation, forandringsledelse og strategi. www.changepilot.dk
370° Rolf Arne Leer, m.fl.	Konsulentvirksomhed	370° tilbyder ydelser indenfor forandringsledelse og organisationsudvikling. www.370-degrees.com
CSR plus Sarah Gregersen, Toyah Hunting	Konsulentvirksomhed	CSRPLUS hjælper virksomheder og organisationer med at finde alternative perspektiver og muligheder, der forbedrer deres beslutninger, holdninger og handlinger. www.csrplus.dk
GRØNLANDS FØRSTE SPILLEFILM Mikisoq H. Lyng, Otto Rosing,	Filmproduktion	Producerer i øjeblikket Grønlands første spillefilm med arbejdstitlen: "Nuummioq"; en film om venskab, kærlighed og døden www.3900pictures.com
MUNGO PARK BUREAU Trine Valentin Munch	Teater og events	Mungo Park Bureau er event- og oplevelses-leverandør. www.mungobureau.dk
Fannys Pølsevogn Fanny Posselt	Hot Dog Stand supporting charity Socialt arbejde	Fanny Hot Dog Girl vil inspirere hele verden til at støtte gode formål ved at servere gratis pølser. worldsmostravelledhotdogstand.blogspot.com

De 15 cases varierer meget i forhold til branche, størrelse og organisering og er et udtryk for, at der ikke findes en typisk branche eller virksomhedstype for en uddannet Kaospilot.

Diversiteten kan til dels forklares ud fra det faktum, at en Kaospilot i dele af uddannelsen arbejder på sit helt eget projekt med et selvvalgt fagligt og emnemæssigt fokus. Han kan på denne måde allerede under uddannelsen etablere sin egen karrierevej.

Men researchen viser også, at der er en række træk og måder at navigere på, der går igen i de 15 virksomheder. Fællestrækkene er beskrevet herunder via begreberne: "Den globale idealist", "den graciøse netværker", "åben innovation", "samskabelse", "den to-strengede forretningsmodel" og "lederskab". Der er mange eksempler på forskellige former for social værdiskabelse i materialet, men kun svage tegn på økonomisk vækst.

Tværgående analyse af case materialet

Den globale idealist

De studerende på Kaospiloterne lærer, at der i deres projekter skal være flere vindere eller flere, der får et positivt udbytte af projektet, nemlig kunden, kundens stakeholder, lokalområdet, de medvirkende i projektet, samfundet, den studerende selv m.fl. Denne opmærksomhed på win-win-win-designs af projekter og kundeopgaver har givet de uddannede Kaospiloter en opmærksomhed på og et beredskab med tilhørende værktøjer til at skabe mening for alle implicerede:

CA: "Der er hele tiden det her aspekt med den sociale ansvarlighed og win-win-win situationer, som jo også er noget jeg har fået med fra Kaospiloterne. Det skal give mening for nogle andre end os".

Der er ingen tvivl om, at en Kaospilot både orienterer sig mod globale problemstillinger og har en stor del idealisme i sine projekter:

CA: "men jeg føler også at der er et helt andet behov dernede for hjælp, end jeg gør herhjemme." (Nike Kondakis om sit arbejde i Kenya).

Den sociale værdiskabelse er vanskeligst at måle, men den kan identificeres på to planer i dette casestudie: For det første er næsten alt, hvad de Kaospilot-uddannede iværksættere rører ved, printet med en etisk og social etikette. Ønsket om at "gøre noget godt for mennesker og miljø"; at ændre det bestående, som undertrykker eller ødelægger, findes implicit i iværksætternes ageren: i måden de taler om sig selv på, faciliterer en workshop på, skaber projekter på, skriver om sig selv på og omgås andre mennesker på. For det andet eksekveres det sociale engagement i egentlige socialøkonomiske virksomheder for en del af de medvirkende iværksætteres vedkommende.

Kaospiloten har et drive mod at ville lykkes, mod at skabe en forandring og typisk mod at finde nye løsninger på eksisterende problemer. Han har også en tendens til at blive ved med at forfølge et mål til trods for, at alle odds er imod eller budgettet slipper op.

Mange Kaospiloter har lavet projekter, inden de startede på uddannelsen, men det er tydeligt, at iværksættertræningen på Kaospiloterne har understøttet dette og ikke mindst trænet dem til at agere som iværksættere efter endt uddannelse. Kaospilot-iværksætterne findes som egentlige opstartere af små firmaer og organisationer, men en del af dem udlever også deres iværksættertrang indefra i en større organisation (f.eks. i Rambøll, Nordea eller Stoic) som intraprenører: *CA: "Jeg har altid haft en iværksættertruld i maven, men det er blevet boostet på KP. Det her med bare at gøre ting, tænke højt, at ture at leve sine drømme ud etc., det har jeg fået styrket på KP".*

Den graciøse netværker

Studiet viser, at Kaospiloterne skaber forretningsmæssige muligheder primært gennem deres meget store netværk, og de forstår i en vis grad at indgå i forpligtende partnerskaber, der sikrer supplement af især kompetencer indenfor strategi, struktur og forretningsforståelse.

En Kaospilot besidder en produktiv netværkskompetence, der åbner døre og er afgørende i opstartsfasen såvel som i udvikling, drift og salg i virksomheden.

Netværket ses som et mulighedsfelt, der kan åbne døre og medføre værdiskabelse. Der er bevidsthed om, at innovation kan opnås ved at inddrage de helt rigtige kompetencer eksternt fra eller sammensætte optimale ad hoc-teams.

Som et supplement til det åbne netværk, der kan have den ulempe at være for overfladisk og mindske lysten til videndeling, benytter Kaospiloterne sig også af lukkede netværk bestående af f.eks. 5-7 gamle klassekammerater eller en lukket tværfaglig gruppe, der gennemfører møder med en vis frekvens.

I disse grupper deles alle forretningsmæssige ideer, hemmeligheder, udfordringer og sejre, og i visse tilfælde også overvejelser om personlig udvikling.

Tætheden i lukkede netværk kan skabe en høj grad af tillid og lyst til at dele, hvormed det bedste fundamentet for vidensspredning inden for gruppen og dermed effektivt samarbejde og resultater skabes. Coleman påpeger, at tætheden fremmer fælles dagsordener og lysten til at dele central viden og mere kompleks viden til fordel for innovationsprocessen. (Coleman, 1988).

Iværksætterne opererer efter princippet ”Share your darlings”; de er ikke bange for at dele ud af viden, ideer, kontakter, historier og inspiration. Det er yderst almindeligt at anbefale kontakter eller helt bevidst at koble personer sammen, der kan få noget ud af hinanden: *CA: ”Jeg er måske lidt alla Nokias ”Connecting people”. Jeg netværker ved at sætte folk i kontakt med hinanden og forventer ikke at få noget tilbage. Trumfkortet i netværkssammenhænge og i møder med mulige kunder og investorer er historiefortælling; det er den gode historie, der åbner døre”*

Åben innovation

Kaospiloternes særlige netværkskompetence matcher de tendenser, som netop nu ses i resten af samfundet. En del af fremtidens succes’er indenfor bæredygtighed og socialøkonomi skal således findes i udvekslingen mellem de små innovative sociale iværksættere og de store virksomheder med interesse for sociale og samfundsmæssige problemstillinger foruden deres meget større rækkevidde (Hockerts, 2009).

Som en naturlig følge af en meget åben netværkstankegang er der flere eksempler på åben innovation i casematerialet. Dette kan udvikles og struktureres yderligere. I åbne innovationer kan en ide udkrystallisere sig og kommercialiseres som et produkt, en service eller en ny forretningsmodel på alle tidspunkter af en ide- og udviklingsproces, og fremstå som joint ventures, spin-offs eller egentlige nye virksomheder. I åben innovation køber virksomheder processer eller ideer fra andre virksomheder, og sælger eller giver også ideer eller processer væk, som de ikke selv kan bruge (Chesbrough, 2006).

Samskabelse

Kaospiloterne har nemt ved at navigere i teams med stor diversitet. Det være sig teams bestående af personer med forskellig kulturel, religiøs eller politisk baggrund. Kaospiloterne synes ligefrem at opsøge forskelligartede grupper og kulturer med det formål at opnå vitalitet, overraskelse og ny indsigt.

Iværksætterne synes at være fortrolige med at håndtere og lede diversitive teams og tror på, at de rummer en rigdom, hvis de ledes på den rigtige måde.

Denne viden om, eller tro på, styrken i diversiteten har været medvirkende til, at flere af casene i researchen er blevet en succes. Disse Kaospiloter har suppleret deres egen profil med en partner, der repræsenterer de kompetencer og evner, Kaospiloten ikke selv besidder.

Kaospiloterne er bevidste om, at 'co-creation' (samskabelse) kan føre til værdiskabelse og inddrager gerne supplerende kompetencer og fagligheder i deres udviklings- og designprocesser.

Højkvalitets interaktioner, hvor kunder får lov til at medskabe og mikse unikke erfaringer og viden med virksomheden, er helt afgørende for at skabe nye former for konkurrencemæssige fordele.

Navigering i forskelligartede, internationale og flerkulturelle teams muliggør netop 'co-creation' og skabelse af en særlig værdi. Der findes modeller til at lede i disse situationer (Mintzberg, 1997), og Franz Johansson har i 2004 skrevet "Medici effekten", der beskriver og analyserer en række interessante "intersections"; hvad der sker i skæringspunkter mellem forskelligheder.

Det to-strengede forretningskoncept

En del Kaospiloter eksekverer sociale og samfundsmæssige aktiviteter i socialøkonomiske virksomheder eller projekter. Iværksætternes socialøkonomiske forretninger består typisk af to gensidigt afhængige dele: en klassisk kommerciel del og en ”social sideforretning” i tæt samspil. Disse aktiviteter materialiserer sig som ”grønne sideforretninger” til en mere traditionel forretning eller ansættelse, der genererer den primære omsætning.

De grønne sideforretninger producerer de historier, der er afgørende for investorenes interesse for den samlede forretning.

Sideforretningerne viser sig at være gensidigt afhængige af kerneforretningen. F. eks. er den sympatiske, sjove og politisk korrekte historie om Baisikelis cykelprojekt i Afrika den afgørende grund til, at danske virksomheder vil lease cykler hos firmaet. Disse firmaer som Codan Forsikring, Vækstfonden eller Novo Nordisk co-brandet sig med historierne fra Tanzania, hvilket producerer mange vindere i projektet.

Lederskab

14 ud af 15 respondenter i casen beskriver sig selv som faciliterende, coachende eller demokratiske ledere, der er gode til at få folk til at lede sig selv og tage ansvar.

Den primære forklaring på dette, skal findes i den måde, de er uddannet på. I Kaospiloternes curriculum står der følgende: *“Leadership is a distributed, collaborative process for effective change. Leadership is open for participation. Leadership allows others to be leaders.*

KaosPilots promotes the leader in others”.

Faget procesledelse på Kaospilotuddannelsen har givet en Kaospilot en meget anvendelig kompetence som leder og teamplayer. Kaospiloten bringer helt naturligt sine erfaringer som procesfacilitator og motivator med sig ud i verden efter endt uddannelse.

Kaospiloten er i dette fag trænet i at definere formål, intention, afklare forventninger, definere værdier og strategier. Han er vant til at håndtere konflikter, se og belyse flere perspektiver, møde mennesket hvor det er, give og modtage feedback konstant, og er god til at definere mål. Arbejdet som proceskonsulent for kommercielle kunder under studiet har givet Kaospiloten en professionalisme i interaktionen med andre mennesker. Det er da også på det interpersonelle plan, han har sine stærkeste sider. Kaospiloten er trænet i at udvikle sig personligt og konstant

nære, afklare og træne sit eget personlige lederskab, hvilket indbefatter træning i personlig integritet, autenticitet, at tage ansvar, at træde i karakter og at være proaktiv og positiv.

CA: "Vi skal lære os selv at kende før vi kan lede andre".

Den meget stærke faglighed i procesledelse gør det naturligt for Kaospiloter at blive faciliterende, coachende, empatiske eller demokratiske ledere, der hellere får folk til at selv at handle, tage ansvar og agere proaktivt end at diktere en vej.

Når Kaospiloterne så alligevel viser sig at kunne skifte mode til en mere dirigerende form for lederskab, vil de alligevel ikke beskrive det som sådan. Dette kan forklares ud fra, at de gennem en årrække, startende på uddannelsen, er blevet trænet i dagligt at lede gennem anerkendelse, åbne og refleksive spørgsmål, gennem spejling og gennem inddragelse. Disse umiddelbart mere "bløde" ledelsesmetoder kan dog være meget magtfulde og dirigerende.

Værdiskabelse, vækst og skalering

Det sociale værdiskabelse som uddannede Kaospiloterne foranlediger kan registreres på mange forskellige måder: som tilfredse kunder, 1000 glade cubanske børn efter en festival på stranden ved Havana eller stolthed for det grønlandske folk i forbindelse med lancering af spillefilmen Nuumioq.

Det ser ud til, at kaospilotvirksomhederne derimod ikke har tendens til at blive større end svarende til 15 ansatte. Økonomisk vækst større end dette ses ikke, og man kan konkludere, at Kaospiloterne som sociale iværksættere har en udfordring med at kommercialisere deres (socialøkonomiske) forretningsideer i større skala.

Begrebet vækst og skalering er interessant i dette casetilfælde, da samfundsmæssige positive forandringer og sociale innovationer netop kan opnå større effekt proportionelt med en given forretnings udbredelse og omfang.

For det første kan udfordringen med vækst henføres til virksomhedernes relativt korte levealder.

For det andet er der flere af de medvirkende iværksættere, der ikke er motiverede til vækst, men som finder stor tilfredsstillelse ved at være et lille firma med direkte kontakt til kunder og leverandører og med tid til tætte relationer, rejser, venner og familie. Mange Kaospiloter

tiltrækkes primært af et liv, hvor der er balance mellem arbejde, fritid og familie; en ”Work-life Balance”. Ønsker om at tage på inspirationsrejser såvel som at udvikle sig personligt og fagligt synes vigtigere end at præstere en kommerciel succes.

For det tredje kan vækststudfordringen og fraværet af Kaospilot-gazellevirksomheder skyldes, at Kaospiloterne ikke i tilstrækkelig grad på den 3-årige uddannelse lærer og trænes i forretningsudvikling, -opstart og -drift; kompetencer og viden, der kræves for at kunne skalere deres produkter eller services. Uddannelsesprogrammet rummer primært bløde discipliner: *“The KaosPilot program focuses on people and ideas, on creativity and change, motivation and potential, on values and visions (KaosPilot curriculum, august 2009). Iværksætterne siger selv, at de mangler forretningsforståelse og forståelse for økonomiske anliggender: CA: ”Men sådan de helt hardcore kompetencer som man ser ved folk der kommer ud fra handelshøjskolen. . . , dem kan jeg blive misundelige på, fordi det er så håndfaste kompetencer der bliver efterspurgt hver dag”.*

For det fjerde er det interessant at stille spørgsmålet om, hvad der ville ske, hvis Kaospilotskolen i dens tredages optagelsesprocedure med strenge kriterier til evner og kompetencer ændrede lidt på disse kriterier med fordel for profiler der er gode til, og som har motivation for, struktur, strategi og forretningsudvikling.

Miljøet omkring Kaospilotskolen har en ganske stærk identitet, som udtrykkes i en selvforståelse af en kultur bestående af kreative outsiders, aktivister, kreative business-designere, foruden en meget udviklet action-learning og anerkendende feedback kultur.

Denne identitet er stærk og meget værdifuld for sammenholdet og den kollektive selvtillid. For nogle Kaospiloter kan selvforståelsen som aktivist direkte hæmme evnen til at lykkes økonomisk som iværksætter. Identifikationen med aktivisme knytter sig til not-for-profit organisationer, hvorimod traditionelt iværksætteri knytter sig til for-profit ventures (Jeffrey, 2009).

Kaospilotmiljøet tiltrækker kreative og idealistiske studerende og medarbejdere. Dette har skabt en kultur, hvor der leges, hvor der er meget iderigdom og hvor det åbne mulighedsrum er højt skattet.

Denne mentalt og didaktisk meget åbne tilgang og kultur skaber foruden vitalitet og liv også optimalt set en god ramme for kreative designprocesser og ultimativt mulighed for innovation. Endelig kan en konsekvens ved en meget ”playful” organisation være en nedsat evne til at kunne tage beslutninger, til at kunne definere en strategi og en dertil hørende understøttende struktur.

Kaospilotorganisationen såvel som de deraf udsprungne virksomheder synes at prioritere det eksklusive, legende, vedkommende og nære frem for ønsket om økonomisk vækst.

Afrunding

Casestudiet viser, at de 15 Kaospilotvirksomheder besidder mange kompetencer og tilgange, som er nødvendige for at lykkes som iværksætter eller intraprenør, men der er også mangelfulde områder.

Hvad enten kaospiloterne udvikler og anvender strategi-værktøjer, co-creation eller åben innovation, vil de kunne nyde godt af en højere grad af struktur og organisering i arbejdet med vækst, innovation og kommercialisering.

Måske er det mest interessante resultat af casestudiet, at Kaospiloterne ser ud til at repræsentere en voksende og ny type af ledere og iværksættere, der gennem et liv starter en hel række af projekter og virksomheder op efter en mere sporadisk og eksperimenterende model. Projekter og virksomheder, der ikke bliver store, men som under vejs skaber mange forskellige former for social, miljømæssig og økonomisk værdi til store grupper af medvirkende fra netværket.

Casestudiet peger ”bagud” til Kaospilotskolen og andre iværksætterskoler med ideer til og anbefalinger om, hvordan curriculum og pædagogik kan beriges og suppleres. Et spørgsmål er stadig, hvordan et sprudlende, kreativt iværksætermiljø kan indoptage mere strategi, innovation, struktur og forretningstænkning uden at miste meget af det bestående, der er unikt og som allerede virker?

Studiet peger også fremad og kalder på flere svar og ideer til, hvordan de uddannede Kaospiloter, og andre sociale iværksættere, der ønsker at opnå vækst gennem innovation, kan lykkes med det.

Der eksisterer en lille men voksende gruppe små og mellemstore virksomheder (SMV'er) i Norden, der er lykkedes med vækst og innovation, samtidig med at de har en meget stærk social eller miljømæssig dagsorden. Disse CSR-drevne og innovative virksomheder kan ses som oplagte rollemodeller for de Kaospiloter, der ønsker at skabe socialøkonomiske virksomheder med vækst. Blandt dem kan nævnes MyC4, Lazy Town, Fair Unlimited, Noir og Marorka. Lazy Town er en islandsk virksomhed, der primært via et TV-underholdningsprogram er lykkedes med at påvirke børn til et sundere og mere aktivt liv. Lazy Town sælger sit TV koncept i over 140 lande (www.lazytown.com).

Litteratur

- Chesbrough, Henry (2006): *OPEN Business Models – How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
- Freeman, R.Edward. (1984): *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, Pitman, Boston
- Elbæk, Uffe (2003): *”Kaospilot A-Z”*. English version. KaosCommunication.
- Hockerts, Kai; Wüstenhagen, Rolf (2009): Greening Goliaths versus Emerging Davids. CSRcbs series of papers.
- Johansson, Frans (2004): *”Medici effekten”*. Revolutionerande insikter i skärningspunkten mellan idéer, begrebb & kulturer. Bookhouse Publishing. Stockholm.
- Mintzberg, Henry (1997): Managing on the edges, *International Journal of Public Sector Management*.
- Mulgan, Geoff (red)/The Young Foundation (2006): *”Social Silicon Valleys. A manifesto for Social Innovation”*. First published in 2006 ©The Young Foundation
- Robinson, Jeffrey A.; Mair Johanna; Hocherts, Kai (2009): *International Perspectives on Social Entrepreneurship*

Per Krull, PhD-studerende i social innovation på Aarhus School of Business. Cand. mag og organisationskonsulent siden 2001. Udviklingschef for Kaospiloterne 2004-06.

krull@kaospilot.dk

Christer Windeløv-Lidzélius, rektor KaosPiloterne og KaosPilot Alumni.
MBA fra Edinburgh Business School, Herriot-Watt University. christer@kaospilot.dk