

■ HYBRIDE ORGANISATIONER og Leonardo da Vinci -principper



KLUMME SKRIBENT:

Per Krull
Erhvervs Ph.d. v.
Kaospiloterne/Han-
delshøjskolen Århus
om CSR og innovation



Christian Waldstrøm
Institut for Ledelse



Anne Skare Nielsen
Future Navigator



Frans Mikael Jansen
Mellemfolkeligt Samvirke



Benedicte Strøm
Kommunikations-
rådgiver.
+ Strøm



Christine Cleemann
Inst. for Ledelse,
Politik & Filosofi

De sociale virksomheder vinder frem. Ledelse af sociale virksomheder er en krævende disciplin. Hvad skal der til for at lykkes med en sådan virksomhed?

Sociale virksomheder er ofte bæredygtige og innovative og er karakteriserede ved at have et socialt og/eller et samfundsmæssigt formål øverst på agendaen. De kaldes også Social Enterprises i UK eller undertiden Social-økonomiske Virksomheder. Lederne af sociale virksomheder (SV) udviser en særlig evne til at navigere multidisciplinært og hybridorganiseret. De anvender markedsbaserede strategier og integrerer elementer fra både den private og den offentlige sektor og fra NGO-verdenen. Herudover geninvesteres overskuddet i det sociale formål.

Af Per Krull, Ph.D.-studerende

Et eksempel på en social virksomhed er BAISIKELI, der indsamler og reparerer kasserede cykler i Danmark og sender dem til Afrika, hvor de på lokale cykelværksteder ombygges og repareres efter behov. En egentlig egenproduktion er planlagt til at starte i Tanzania og Sierra Leone i 2011.

Et andet eksempel er Roskilde Festivalen, der anvender sit overskud (20 millioner i 2009) til sociale og samfundsmæssige formål såsom forhindring af trafficking og foreningsarbejde for unge. Et tredje eksempel er virksomheden Specialisterne, der driver en forretning på markedsbaserede betingelser vha. ansættelse af personer med autisme til at teste og kvalitetssikre software. En gruppe medborgere, der ellers er marginaliserede og ekskluderet fra arbejdsmarked og et almindeligt socialt liv. Et tredje eksempel er den internetbaserede forretning MyC4, der har til formål at udrydde fattigdommen og påvirke til positiv samfundsudvikling i Afrika via mikrolån til lokale iværksættere.

Hvorfor er Leonardo da Vinci stadig aktuel?

Det handler for dem alle om at balancere forretningen mellem sociale og kommercielle formål og interesser.

De succesfulde SV'er opererer i et miks af brancher og sektorer og kombinerer så forskellige elementer som mode, højteknologi, sund livsstil, sex og bæredygtig produktion.

Både idealisten og forretningsmanden er til stede her på samme tid, og lederne af disse virksomhedstyper anvender store åbne netværk, åben innovation og tværfaglighed.

Leonardo da Vinci (1452-1519) var om nogen en kunstner og et menneske, der forstod at integrere flere fagligheder og navigere på multidisciplinære arenaer.

Han beherskede og anvendte på samme tid discipliner inden for malerkunsten, ingeniørkunsten, arkitektur, anatomi, botanik, byplanlægning og matematik.

Kreativitetskonsulent Michael J. Gelb er forfatter til adskillige bøger om da Vinci. Han har bl.a. kortlagt syv principper, der kendetegner genialitet og fuldkommen kreativitet.

Disse principper vækker genklang, når lederen af den sociale virksomhed skal beskrives. Et af principperne er *Sfumato*; nemlig at kunne mestre "forvirringens udholdenhed". Et fænomen der i malerkunsten udtrykker den utydelige sitrende overgang mellem to former eller farver. Den uklare sitrende overgang som i Mona Lisas øjne.

Den samme disciplin viser sig at være nødvendig at mestre i opbygningen af de sociale virksomheder i et multidimensionelt og tværsektorielt forretningsfelt, hvor krav om bæredygtig innovation, langsigtet strategi og social værdiskabelse går hånd i hånd.

At lede en SV'er er en krævende og kompleks disciplin.

Mindst to andre Da Vinci-principper reflekterer "den sociale forretningsmand". Princippet om *Curiosità* (nysgerrighed) repræsenterer ønsket om at undersøge ny viden, nye modeller og løsninger. Også en nysgerrighed på fremmede systemer og en omsorg for mennesker, som ikke umiddelbart befinder sig i ens nærmeste sfære. Endelig er princippet *Connessione*, der handler om genkendelse af og opmærksomhed på mønstre og sammenhænge mellem alle ting og fænomener, vigtigt og relevant for den sociale forretningsmand.

Ledelse af hybrider

De anvendte organisationsformer og forretningsmodeller i sociale forretninger er en art hybrider. De kombinerer rene markedsbetingede principper, NGO'ernes samarbejdsmodeller i den 3. verden, forskellige halv- og heloffentlige (støtte-) ordninger og en høj grad af mobilisering af frivillig arbejdskraft. Ingen traditionelle virksomheder kan tiltrække sig flere hundrede eller tusinder medarbejdere til at arbejde gratis, som de sociale virksomheder kan. Roskilde Festivalen havde f.eks. 25.000 frivillige medarbejdere i 2009.

Det er primært to ting, der tiltrækker det store antal frivillige til sociale virksomheder. For det første er det sociale sammenhold, der ofte skabes omkring disse virksomheder, attraktivt. For det andet vil mange gerne identificere sig med en virksomhed med en stærk social profil. Det er meningsfuldt.

En af metoderne i opbygningen af disse sammensatte organisationer er store åbne netværk, åben innovation og åben source af viden og ideer. Denne åbenhed kan på kort tid accelerere en opbygning af virksomheden, men den medfører også et krav om nytænkning i forhold til at identificere indtægtskilder, bl.a. fordi IP (intellektual properties) ikke beskyttes i disse typer netværk.

Nogle af lederens udfordringer

De sociale virksomheder har en række andre udfordringer. De har ofte ressourcefattige grupper som samarbejdspartnere og kunder (fattige, psykisk svage eller syge), hvilket kræver særlige modeller til at sikre det finansielle fundament.

Det politiske system, investorer og den offentlige sektor er skeptiske og ikke vant til at samarbejde med sociale virksomheder. Det gør det vanskeligt for SV'er at få opbakning.

Lederen har også problemer med at argumentere for virksomhedens eksistensberettigelse over for investorer og samarbejdspartnere, fordi den sociale værdiskabelse SROI (social return of investment) er vanskelig at måle.

Perspektiver for fremtiden

De ledere og iværksættere, der bevarer vedholdenheden, *Curiosità* og *Sfumato* har mulighed for at indtage en position som innovative niche-iværksættere inden for udvalgte områder i vores velfærdsmodel. De kan netop komme op med nye innovative og bæredygtige løsninger til sociale og samfundsmæssige problemer herhjemme og i den fattige del af verden. Da hybride organisationsstrukturer er dominerende for de sociale virksomheder, ligger det store potentiale i fremtiden i de strategiske og forpligtende samarbejder i skæringspunktet imellem de sociale virksomheder og andre større virksomheders og deres CSR-aktiviteter og i samarbejdet med den offentlige sektor.

Arbejdet med de sociale virksomheder bliver i disse år belyst og kvalificeret gennem forskning, nye bogudgivelser, Innovationsrådets TaskForce om Velfærdens Iværksættere og nye centre, netværk og værktøjer som f.eks. IDEkompasset.dk.

Denne nye viden gør det nemmere for iværksættere at opbygge en bæredygtig forretning med et socialt eller samfundsmæssigt formål. ■