

Masterafhandling juni 2010
Center for Socialt Entreprenørskab,
Roskilde Universitetscenter
Vejleder: Gurli Jakobsen

Nye stier for frivillige sociale organisationer

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer selv betræde nye stier ved at lade sig inspirere af socialøkonomiske virksomheder?

Annette Colding, Joan Münch, Ebbe Søgaard

Indhold

Forord	s. 05
English abstract	s. 07
Kapitel 1 Indledning og problemformulering	s. 08
1.1 Problemformulering	s. 10
Frivillighed	
Tradition	
Innovation	
1.2 Anvendte kilder og begreber	s. 12
1.3 Afhandlingens afgrænsning	s. 14
1.4 Afhandlingens opbygning	s. 14
Kapitel 2 Afhandlingens videnskabsteoretiske grundlag og metoder	s. 15
2.1 Videnskabsteoretisk grundlag	s. 15
2.2 Afhandlingens videnskabsteoretiske position	s. 16
2.3 Kvalitativ metode – respektfuld og aktivt konstruerende	s. 17
2.4 Vores brug af den kvalitative interviewform	s. 18
2.5 Analyse design – hvordan får vi viden ud af teori + empiri	s. 19
2.6 Konklusionsmetode	s. 20
2.7 Begrundet valg af interviewpersoner	s. 20
2.8 Gennemførelse af undersøgelsen	s. 21
2.9 Overordnede temaer for undersøgelsen	s. 22
Kapitel 3 Tradition og innovation som forståelsesramme	s. 22
3.1 Frivillige sociale organisationers rolle i samfundsudviklingen	s. 22
3.2 Udviklingen i det frivillige sociale arbejde	s. 24
3.3 Frivillige sociale organisationers organisationsform	s. 25
3.4 Den socialøkonomiske virksomhed og innovation	s. 26
Social innovation	
Socialt entreprenørskab	
Social økonomi	
Den socialøkonomiske virksomhed	
Kapitel 4 Balanceudfordringer, organisationsopskrifter og aktører i netværk	s. 34
4.1 Udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring	s. 34
Balancen mellem udforskning og udnyttelse	
Graden af diversitet	
Graden af strategisk planlægning	
Strategiske læringsmønstre i frivillige organisationer	
Kritik af James Marchs teori	
Opsamling	

4.2 Implementering af opskrifter og formidling af idéer	s. 43
Organisationsopskrifter	
Udhentning	
Udbringning	
Organisationsidéer	
Translationsbegrebet	
Dekontekstualisering og kontekstualisering	
Oversættelsekompetencer	
Hvad kendetegner oversættelse?	
Kritik af Kjell Arne Røviks teori	
Opsamling	
4.3 Aktør-NetværksTeorien (ANT)	s. 50
Hvor kommer ANT fra?	
Kendsgerningen	
Translationer	
En relationel ontologi	
Black-boxing	
Hvordan holder aktører samfundet sammen?	
Kritik af ANT	
Opsamling	
4.4 Opsamling på teoriafsnit	s. 57

Kapitel 5 Socialt entreprenørskab derude

- empirisk undersøgelse	s. 58
5.1 Begrundet valg af empiri	s. 58
5.2 Præsentation af Café Retro – <i>en hip idé i tiden</i>	s. 58
5.3 Præsentation af Huset Venture – <i>en ikke-organisation</i>	s. 60

Kapitel 6 Ny viden baseret på teori og empiri - analyse

6.1 Café Retro – <i>en hip idé i tiden</i>	s. 63
6.2 Delkonklusion	s. 68
6.3 Huset Venture – <i>en ikke-organisation</i>	s. 69
6.4 Delkonklusion	s. 75
6.5 Opsamling på analysen	s. 77

Kapitel 7 Konklusion

7.1 Balanceudfordringer, nye forståelser og handlemuligheder	s. 78
7.2 På vej mod en ny organisationsopfattelse?	s. 80
7.3 Social innovation, social økonomi og den sociale entreprenør	s. 80
7.4 Videnskabsteoretisk konklusion	s. 82
7.5 anbefalinger	s. 83

Kapitel 8 Perspektivering

s. 84

Noter			s. 86
	Note 1	Videnskabsteoretisk grundlag	
	Note 2	Multistandardorganisation	

Litteraturliste			s. 87
------------------------	--	--	-------

Bilagsmappe

Bilag 1	Brev til interviewpersoner
Bilag 2	Spørgeguide
Bilag 3	Udskrift af interview med Rie Skårhøj, Café Retro
Bilag 4	Udskrift af interview med Kjeld Søndergaard, Huset Venture
Bilag 5	Vedtægter for Huset Venture
Bilag 6	Præsentationsmateriale, Huset Venture

Forord

Som studerende på Masterstudiet i Socialt Entreprenørskab, er vi naturligt nysgerrige på udviklingen indenfor det frivillige sociale felt og særligt på de balanceudfordringer, de frivillige sociale organisationer står over for i dag. Vi er tre aktører i feltet, Annette Colding som konsulent i Red Barnet, Joan Münch i Frelsens Hær, Ebbe Søgaard i Frie Børnehaver, og vi er optaget af at undersøge en ny trend i den 3.sektor, hvor flere og flere innovative socialøkonomiske projekter, skyder op, udenfor de gamle og etablerede frivillige sociale organisationer. Her går markedsvilkår og værdibaseret socialt arbejde tilsyneladende hånd i hånd. Som aktører i etablerede frivillige sociale organisationer, hvor der er megen fokus på drift, åbnede der sig en ny verden for os, da vi tog ud og mødte to af de nye organisationer. De fremstod som udviklingslaboratorier med nytænkning for fuld udblæsning – og vi undrede os: Hvordan kan det lykkes for Café Retro at generere så mange penge og social kapital udelukkende ved hjælp af frivilligt arbejde, og hvordan er det lykkedes Huset Venture at sætte så mange handicappede i arbejde og skabe så mange nye initiativer? - Hvordan kan man skabe en helt ny måde at etablere socialt arbejde på?

Da vi begyndte arbejdet med denne masterafhandling, var vi optaget af om, socialøkonomi kunne være svaret for de frivillige sociale organisationers udfordringer. Vores tilgang til den empiriske undersøgelse, har været et ønske om at afdække, hvordan de nye organisationer er bygget op, og hvilke udfordringer og problemstillinger, de ser. Særlig interessant er det for os at se, hvordan de håndterer dilemmaet mellem på den ene side at have en social profil og mission og samtidig skulle arbejde på markedsvilkår. Vi så muligheder for at undersøge, hvordan idéer, strategier og organisationsopskrifter kan bringes fra en organisation til en anden. Hvordan kan de gamle frivillige organisationer lære af de nye?

Efter at have gennemført den empiriske undersøgelse, er det blevet tydeligt for os, at spørgsmålet om socialøkonomi er svaret for de frivillige sociale organisationer ikke går dybt nok.

Efter refleksioner og litteraturstudier omformulerede vi vores tilgang, således at vinklen på balanceudfordringen blev skærpet og nuanceret. Vi mener nu, at have identificeret den centrale udfordring for de frivillige sociale organisationer som eksisterende mellem tradition og innovation. Det er en balanceudfordring, som det ser ud til, at hver enkelt organisation må forholde sig til og agere indenfor: Hvad er vores unikhed og kvaliteter, og hvordan udvikler vi nye måder at skabe social innovation på?

Vores empiriske undersøgelse har vist, at begrebet social økonomi ikke kan ses som en standardopskrift, som uden videre kan implementeres i frivillige sociale organisationer. Unikhed og

dynamik kommer umiddelbart ikke ud af standardiserede opskrifter. Det ser derfor ud til at være en stående udfordring for hver organisation tillige at finde ud af, hvordan den kan udvikle sig selv og sin mission.

En balanceudfordring er som at navigere i en sejlbåd. Man har et mål, afstikker en kurs og sætter sine sejl. Men man er til stadighed afhængig af vindens retning og de givne strømforhold. Derfor må man indimellem ”krydse” og komme lidt over i en anden retning, indtil man kan ”krydse” igen, for blot at komme lidt over i en tredje retning. Det er meget sjældent, at man oplever, at man blot kan sejle lige ud med vinden i ryggen i mod sin havn.

Vi ser det således ikke som, at der er tale om, at frivillige sociale organisationer kan finde et fikspunkt – et balancepunkt – og der er ikke tale om et enten eller, men om et både og, hvor organisationen ved hjælp af forskellige styringsværktøjer og strategisk planlægning må navigere mellem de forskellige vind- og strømforhold – ud fra de udefra kommende pres og indefra kommende forventninger.

Det er vores ønske, at denne masterafhandling bidrager til nye forståelser af de balanceudfordringer, som de frivillige sociale organisationer står med i dag og dermed et godt afsæt for nye handlemuligheder i de frivillige sociale organisationer.

Netop fordi vi alle tre har vores daglige gang i etablerede organisationer, og derfor i en vis udstrækning er ”sovset ind” i rutiner og traditionelle mønstre, har vi valgt at søge inspiration udefra fra to nye socialøkonomiske virksomheder og interviewe den sociale entreprenør i hver af de to, for at kunne blive inspireret og lære af, hvad de har gjort.

Vi vil gerne sige tak til vores interviewpersoner for at bidrage med deres erfaringer, Rie Skårhøj fra Café Retro, der inviterede os indenfor i sit hjem og tog sig tid mellem amning og bleskift til at indvie os i sine tanker, sit store engagement og i de pointer og udfordringer, hun ser, i forhold til sin organisation. Ligeledes tak til Kjeld Søndergaard, der viste os rundt i Huset Venture og lod sin entusiasme og energi smitte af på os, mens han levende fortalte om både udfordringer og løsningsmodeller i Huset Venture.

English abstract

This master thesis focuses, on how voluntary social organizations in Denmark may find inspiration and learn from new social enterprises. Being students in the field of social entrepreneurship and the impact of civil society activities, we are naturally interested in how voluntary organizations in Denmark may develop in the years to come. Over the recent years we have witnessed, how an increasing number of new and innovative social enterprises have emerged in the Danish society as alternatives to the well established voluntary organizations. These new organizations or enterprises seem to have found a way to combine social activities with business, in an effort to provide social services and at the same time generate profit for the project, in a not-for-profit way compared to the non-profit way of the established voluntary organizations. We have experienced, how the established voluntary social organizations today have a tendency to focus on their traditional activities and organizational structure, which we believe to be restraining of their innovative potential. In meeting with the new organizations a whole new world opened up for us and we were flabbergasted by the enthusiasm, energy and creativeness which we saw: Is it really possible to find a totally new way of providing social services? Is it really possible to make that kind of money by “employing” only volunteers? How is it possible to create jobs for that number of handicapped people and implement such a number of new initiatives? We believe that the established voluntary organizations in Denmark face a number of challenges, and that each organization must act accordingly in order to examine, how to develop new ways of creating social innovation. As we see it, the main challenge can be identified between tradition and innovation: In how the voluntary organizations may cope with, on the one hand their traditional way of creating social activities and their traditional democratic member based organizational structure, and on the other hand new ways of meeting social needs, implementing new ideas and engage in social innovation. Thus, our point of departure of this master thesis, is to examine, how this challenge of balancing between tradition and innovation in voluntary social organizations may be understood. Our basic empirical material is two interviews with two social entrepreneurs in two various new social enterprises, Café Retro and Huset Venture. We examine what they do, how they do it and how they cope with the challenges, we have defined. The analysis of the two interviews is based on three theories, from which we have deducted, what we have found to be, relevant notions of our quest. Based on our studies we suggest a number of recommendations on, how voluntary social organizations in Denmark may face the various challenges. The recommendations support a need to develop a more attentive approach to

the new social economic trend in society, to create space for innovation processes and to have the courage to consider renegotiating values and organizational structures.

Kapitel 1 Indledning og problemformulering

De frivillige sociale organisationer må i dag søge nye måder at agere på for at tilpasse sig den nye frivillige verden, hvor de ikke længere har patent på den altruistiske og socialt innovative frivillige indsats. De traditionelle aktiviteter og den traditionelle organisering af det frivillige arbejde udfordres af sociale virksomheder, der løser opgaverne på nye måder, hvor den sociale innovation i højere grad er økonomisk orienteret. I dag ser vi, hvordan flere og flere innovative socialøkonomiske virksomheder skyder op, som alternativer til den eksisterende praksis. Også i kommunerne vinder begrebet social økonomi frem, som en udviklingsmulighed for det kommunale omsorgsarbejde, og Kolding kommune har som den første kommune i Danmark vedtaget en egentlig ”Strategi for social økonomi”, der vægter partnerskaber på tværs af sektorer mellem erhvervsliv, kommunen og frivillige organisationer og derved skaber grobund for nye organisationsformer. Samtidig ser vi også eksempler på, hvordan markedssektoren blander sig og erhvervsvirksomheder giver deres medarbejdere mulighed for at udføre en frivillig social indsats i arbejdstiden som f.eks. Skandias program ”Idéer for livet ambassadører” og store multinationale virksomheder som f. eks. Novo Nordisk, der arbejder med en tredobbeltbundlinje, hvor social ansvarlighed og miljø spiller en rolle på linje med økonomisk gevinst.

Desuden ser vi, at forskere og medier mener, at navnlig den offentlige sektor kan lære af de frivillige sociale organisationer, som de blandt andet positionerer som ”innovationsmaskiner”.

I grænselandet mellem den offentlige sektor, den private og civilsamfundets organisationer findes en gruppe ildsjæle med et stærkt socialt engagement. De manifesterer den innovationskraft, der skal til for at løse den gordiske velfærdsknude.¹

Denne udvikling medfører et stigende antal ”cross overs” eller hybrider med kombinationer af stat, marked og civilsamfund. Der er mange aktører på banen, og det frivillige engagement er ikke længere lig med frivillig organisering.

Moderniseringsbølgen i den offentlige sektor, med indførelse af New Public Management-styringslogikken (NPM), har smittet af på de frivillige sociale organisationer, som i stor udstrækning samarbejder med den offentlige sektor. Et af de overordnede principper i NPM er en opfattelse af, at ledelsen ikke kan have tillid til, at de ansatte af sig selv udfører deres

¹ Mandag Morgen, 2010:7

arbejdsopgaver med den ønskede kvalitet og effektivitet. Den demokratiske kontrol erstattes af markedskontrol, og der indføres ledelsesprincipper fra den private sektor. Nu er NPM det dominerende styringsværktøj i den offentlige sektor, og nu forventer man, at de frivillige sociale organisationer bliver omfattet af identiske styringsværktøjer. De frivillige organisationer skal legitimere sig og dokumentere deres effekt på en ny måde. Organisationerne skal tilpasse sig et øget pres fra det offentlige, og driftsoverenskomster, kontraktstyring og nye rapporteringsformer er blevet en del af de frivillige organisationers hverdag.

De frivillige sociale organisationer er i dag som følger heraf under pres. På den ene side skal de kunne honorere større og større krav fra omverdenen om dokumentation, effektmåling og konkurrenceevne, og på den anden side rumme den værdibårne frivillighed og det engagement og ”vildskab”, som dette medfører. Den tyske samfundsforsker Jürgen Habermas taler om systemets kolonisering af livsverdenen, når stat og marked begynder at definere den måde, som livsverdenen/civilsamfundet interagerer med sine omgivelser på og professor, Ph.d. ved RUC Lars Hulgaard peger på, at koloniseringen sker,

når kontrakt overtager kontakt, som det kit der holder sammen på civilsamfundets foreninger.²

Hvordan kan to motivationsfaktorer, der hviler på forskellige logikker, markedslogikker (profit og konkurrence) og civil samfundslogikker (værdier og fællesskab) spille sammen? Hvordan kan det frivillige arbejde bibeholde sin unikke karakter, der ifølge Ph.d og forsker ved CBS Peter Aagaard, defineres som den rigdom på personlige relationer og foreningsstrukturer, som det civile liv rummer, og som man ikke finder tilsvarende i staten eller i private virksomheder.³

Krav om kontrol og målbarhed har ført til, at organisationerne føler sig usikre på deres værdigrundlag og deres selvopfattelse som idébaseret bevægelse er klemmt. Peter Aagaard argumenterer, at de udefra kommende pres fører til, at de frivillige organisationer sætter fokus på deres traditionelle kerneværdier og demokratiske idealer om en konsensusorienteret og medlemsbaseret formel foreningsform, der er typisk blandt frivillige sociale organisationer.⁴

Der rejser sig en række dilemmaer og udfordringer. Hvorvidt kan de frivillige sociale organisationer afpasse sig til den samfundsmæssige udvikling, som vi er vidne til i dag? Hvordan kan frivillige sociale organisationer skabe udviklingsarenaer? Kan de frivillige sociale organisationer træde nye stier og finde nye organisationsformer og strategier?

² Hulgaard, 2007:56

³ Aagaard, 2007:8

⁴ Ibid:45

1.1 Problemformulering

Det er balanceudfordringen mellem den klassiske og den nye måde at løse sociale opgaver og organisere det frivillige arbejde på, som vi finder, er central for de frivillige sociale organisationer i dag. På denne baggrund er vi nået frem til følgende problemformulering:

- **Hvordan kan vi forstå balanceudfordringen mellem tradition og innovation i frivillige sociale organisationer?**

Med denne problemformulering har vi valgt en undersøgende og åben tilgang til vores genstandsfelt, de frivillige sociale organisationer.

Vi mener, at begreberne tradition og innovation etablerer en forståelsesramme om de balanceudfordringer, som vi ser i frivillige sociale organisationer i dag:

- Balancen mellem den iboende rolle som innovator i forhold til velfærdsfornyelse og nytænkning og den traditionelle medlemsbaserede organisationsstruktur, der kan virke hæmmende for innovation og medvirke til, at det er vanskeligt at engagere nye og unge mennesker i organisationerne.
- Balancen mellem at værne om de sociale værdier og den sociale mission, der hviler på civilsamfundslogikker (gensidighed og fællesskab) og udefra kommende pres om integrering af markedslogikker og økonomitænkning (profit og konkurrence), der truer organisationens identitet og unikhed og derfor kan medføre, at organisationen mister medlemmer og frivillige og kan opleve at have legitimitetsproblemer.
- Balancen mellem dokumentations- og evalueringskrav samt standardisering og den værdibårne frivilligheds vildskab, der kan medføre en øget professionalisering af organisationen og hæmme det frivillige engagement, der gør det muligt at møde brugerne ”i øjenhøjde”.

Begreberne tradition og innovation, således udfoldet, kan være med til at skabe et afsæt for forandring og nye handlinger i frivillige sociale organisationer.

Frivillighed

Vi vil i denne masterafhandling tage udgangspunkt i at forstå frivillighed med en definition fra Center for Frivilligt Socialt Arbejde, der definerer frivilligt arbejde som: Ulønnet, frivilligt (af egen

fri vilje), udføres overfor personer, som er udenfor egen familie og slægt, det er til gavn for andre end éns egen familie og er formelt organiseret.⁵

Frivilligsektoren, non-profit sektoren, civilsamfundet eller den tredje sektor er alle forsøg på samlebetegnelser for den del af samfundet, som er organiseret udenfor erhvervslivet og staten.

Frivilligundersøgelsen, der indgår som den danske del af det internationale Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, blev gennemført i 2003-2004 mens rapporterne udkom i 2006, senest i 2008 udkom en opsamlende antologi: *Det frivillige Danmark*. Undersøgelsen afdækker omfanget af frivilligt arbejde i Danmark.

Frivillighedsundersøgelsen definerer en organisation som frivillig, hvis de fem nedenfor anførte kendetegn er tilstede:

1. Enheden skal være en *institutionaliseret realitet* juridisk status eller organisatorisk permanens med vedvarende aktiviteter og en meningsfuld afgrænsning i forhold til omgivelserne.
2. Organisationen skal være *privat*: at organisationen ikke er en del af eller kontrolleret af den offentlige sektor.
3. Organisationen skal arbejde *non-profit*: det er ikke organisationens primære formål at generere profit, den er ikke styret af kommercielle mål og hensyn.
4. Organisationen er *selvbestemmende*: organisationen bestemmer selv over egne anliggender og er ikke kontrolleret af andre organisationer.
5. Deltagelse i organisationen skal være *frivillig*: medlemskab eller deltagelse er frivillig og der udføres også frivilligt, ulønnet arbejde i organisationen.

Da ovennævnte kendetegn er almindeligt anerkendte, og på trods af de eksisterende vanskeligheder med at afgrænse den frivillige sektor empirisk (f.eks. er folkekirken en offentlig institution med omfattende frivilligt arbejde indenfor forskellige afgrænsede områder: frivillige i børneklubber mm.), har vi valgt at tilslutte os kendetegnene og kalde dem en definition. Organisationer anses dermed som frivillige, hvis de fem kendetegn er til stede. I en dansk kontekst inkluderer frivillige organisationer især tre former for organisering: *foreningen, den selvejende institution og den almennyttige fond*.⁶ I andre lande ser vi andre fremtrædelsesformer f.eks. kooperativer, som blandt andet er almindelige i Sverige.⁷

En frivillig social organisation er dermed en sådan forening, der arbejder med frivillighed med en social opgave.

⁵ www.frivillighed.dk

⁶ Boje, Fridberg og Ibsen, 2006:21ff.

⁷ Jakobsen, 2001:83

Tradition

Vi ser tradition som en tendens til, at frivillige sociale organisationer fastholder en traditionel og formel organisationsform, der bevirker problemer med at tiltrække nye og moderne mennesker, og at få medlemmerne til at komme til organisationens møder. Desuden er organisationens medlemmer vævet ind i forestillinger om, hvordan en organisation ideelt ser ud. Disse forestillinger ser ud til at have behov for at blive udfordret.

Når det handler om organisationernes aktiviteter og etablering af nye underafdelinger, ser vi ligeledes en tendens til, at organisationerne tænker og handler traditionelt, og en del frivillige sociale organisationer retter deres kræfter mod at vedligeholde og kvalitetssikre deres særlige indsatsområde, frem for at afprøve nye veje. Organisationerne imiterer hinanden og kopierer modeller, der har fungeret for andre organisationer i en søgen efter ”best practice”, og en sådan imitation kan komme til at hæmme deres innovations evne.

Innovation

Vi ser innovation som en forandring, der medfører nye og bedre løsninger på eksisterende problemer. Fra vores egen erfaring som aktører i det frivillige sociale felt, ved vi, at det ikke er ligegyldigt hvordan forandringsprocesser gribes an. Når vi i masterafhandlingen karakteriserer visse organisationer som nye, er det fordi vi ser effekten af deres nytænkning både i forhold til organisationsstruktur, måden at tænke frivilligt socialt arbejde på, samt måden at virkeliggøre aktiviteterne på.

Hertil kommer, at vi også mener at kunne se tendenser til, at de nye organisationer vælger nye veje, når de ekspanderer, overfører deres idéer og videndeler. Vi ser således både på den organisatoriske innovation og den sociale innovation.

1.2 Anvendte kilder og begreber

Vi anvender fem kilder (tre teorier og to empiriske), til at hjælpe os med at udfolde vores problemformulering. Vi har valgt tre teorier, hvorfra vi henter en række begreber, som vi anvender til af belyse de udvalgte balanceudfordringer i frivillige sociale organisationer:

James G. Marchs teori om udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring.

Kjell Arne Røviks teori om organisationsopskrifter og oversættelser af idéer fra og til organisatorisk praksis.

Bruno Latours aktør-netværks teori om hvordan handlinger og idéer translateres i netværk.

Ud fra vores erfaring og vores udvalgte teori har vi formuleret følgende underspørgsmål til vores problemformulering. Disse underspørgsmål har været styrende for arbejdet med masterafhandlingen:

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem udforskning og udnyttelse?

Vi benytter James Marchs begreber til at tydeliggøre, hvordan organisationer kan navigere mellem de to handlingslogikker ”udnyttelse” og ”udforskning” via nye tiltag i organisationen. Hertil knytter vi Peter Aagaards fire strategiske læringsmønstre i frivillige organisationer, som vi anvender til at se, hvordan frivillige sociale organisationer kan arbejde strategisk med balanceudfordringen.

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem nye organisationsopskrifter udefra og egne idéer indefra?

Vi anvender Kjell Arne Røvik til at identificere de dynamikker og oversættelseskompetencer, der er aktive i de nye organisationer, og hvordan idéer overføres fra og til praksis. Derudover har vi valgt Kjell Arne Røviks begreber om ”implementering” og ”translation” for at kunne udfolde nogle af de handlemuligheder, som frivillige sociale organisationer har for at tænke nye strategier for involvering af frivillige.

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer håndtere forholdet i forhold til indforståethed/blackboxing og innovativ praksis?

Et ”aktør-netværk” perspektiv hjælper os til at se verden fra en anderledes synsvinkel, således at vi får øje på det ikke umiddelbart synlige gennem forbindelser i netværk mellem mennesker, og mellem mennesker og materielle ting. Vi benytter ”aktør-netværk” teoriens begreb ”black-boxing” til at identificere alternativer til den traditionelle organisations tendens til at lukke sig om kerneværdier, og reproducere den lukkede formelle organisation. Endelig anvender vi begrebet ”kendsgerninger” som en fælles forståelse, der kan tage form af en handlingsforskrift for at tænke nyt i organisationen.

Vores to empiriske kilder er to kvalitative interview med repræsentanter fra to nye organisationer, Café Retro og Huset Venture. Café Retro er eksemplet på en traditionel aktivitet organiseret på en innovativ måde. Huset Venture omtaler sig som en ikke-organisation og gør op med det traditionelle frivilligheds- og medlemsbegreb.

Kjeld Søndergaard fra Huset Venture beskriver problemstillingen således:

Når det bliver til organisationer med repræsentantskaber, medlemmer og valg, så er det de der gamle hanelefanter, som også nogle gange er kvinder, der går ind i det. Så ændrer de karakteren,

og derfor siger jeg, at det man kan lære af det socialøkonomiske er, at det skal være selvstændige enheder.⁸

Rie Skårhøj fra Café Retro skitserer forskellen mellem den etablerede organisations innovationsforsøg og den nye socialøkonomiske virksomhed således:

Og det er interessant, at få vores cafe op, sammenlignet med for eksempel Røde Kors' cafeer,.... og så vidt jeg ved, så er der ikke nogen af dem der genererer overskud, det gør vi, og jeg tror at noget af det som er forskellen, er at de er etablerede organisationer, at de har måske haft for mange midler, for mange ressourcer et eller andet sted til at starte det op....., hvor vi havde ingenting.⁹

Den viden vi har opnået gennem interview med empiriens sociale entreprenører forholdes til teoretikernes begreber og analyseres ved hjælp af vores underspørgsmål til problemformuleringen og i forhold til de balanceudfordringer, som vi har defineret.

1.3 Afhandlingens afgrænsning

Vi har som nævnt valgt en undersøgende og åben tilgang til at arbejde med vores genstandsfelt, de frivillige sociale organisationer. Det har vi gjort med henblik på at producere en anden type viden end den, der kunne være fremkommet gennem f.eks. en diskursanalyse, hvor det kan være forskellen mellem tale og handling, der sættes i fokus, eller en komparativ analyse, hvor fokus kan være på forskelle og ligheder mellem de to empiriske kilder.

Vi har valgt at undersøge to nye organisationer af to grunde. Dels kan det som aktører på feltet være svært at forske i eget felt og opnå den kritiske distance, og dels ved vi erfaringsmæssigt, at begrebet social økonomi ikke bruges aktivt i de traditionelle frivillige sociale organisationer.

Vi har ikke valgt de to empiriske kilder, fordi de er repræsentative for området, da vi ikke har vægtet repræsentativitet, men derimod ny viden. Vi har heller ikke valgt vores empiri ud fra deres organisatoriske udviklingsfase, men har alene ønsket at få et øjebliksbillede af, hvordan de handler og skaber nye idéer.

1.4 Afhandlingens opbygning

Afhandlingen indledes med en beskrivelse af vores videnskabsteoretiske grundlag og vores anvendte metode. Dernæst skitserer vi de frivillige sociale organisationers rolle i samfundsudviklingen, og hvordan den har skiftet over tid, vist gennem tre historiske nedslag. Vi

⁸ Bilagsmappe:28

⁹ Bilagsmappe:6

redegør for begreberne: social innovation, social entreprenørskab, social økonomi og den socialøkonomiske virksomhed. Efterfølgende præsenterer vi de tre teorier og de begreber, som vi har udvalgt til at belyse de udvalgte balanceudfordringer. Herefter præsenterer vi vores empiriske undersøgelse og analysen af de to kvalitative interview, som vi har foretaget med henholdsvis Café Retro og Huset Venture. Endelig konkluderer vi på, teorierne og deres begrebers anvendelighed i afhandlingen, hvordan frivillige sociale organisationer kan blive inspireret og lære af de nye social økonomiske virksomheder, og formulerer en række anbefalinger til nye handlemuligheder for frivillige sociale organisationer. For til sidst at perspektivere, hvilke andre udfordringer, som vi på baggrund af arbejdet med denne afhandling ser tegne sig.

Et samlet udskrift af de to interview findes i en separat bilagsmappe, der er vedlagt afhandlingen. Bilagsmappen indeholder endvidere, introduktionsbrev til interviewpersonerne, vores spørgeguide samt vedtægter og præsentationsmateriale for Huset Venture.

Kapitel 2 Afhandlingens videnskabsteoretiske grundlag og metoder

Dette kapitel indeholder, en indføring i afhandlingens videnskabsteoretiske grundlag og benyttede metoder i forhold til indhentning og benyttelse af viden både teoretisk og empirisk. Vi redegør for, hvordan vi har grebet undersøgelsen af to socialøkonomiske virksomheder an. Samt for hvordan vi vil konkludere på afhandlingen i forhold til vores problemformulering.

2.1 Videnskabsteoretisk grundlag

Som baggrund for denne afhandling, ligger et ønske om at opnå ny viden på feltet, afgrænset af på den ene side, frivillige sociale organisationer og på den anden, begreberne tradition og innovation.

Når vi i problemformuleringen modstiller konkrete, eksisterende aktører med det noget mere abstrakte i form af tradition og innovation, kan afhandlingen tage uendelig mange retninger.

Vi arbejder dog problemorienteret, det vil sige, at vi tager udgangspunkt i en samfundsmæssig problemstilling (organisatoriske balanceudfordringer i forhold til af social innovation), som vi belyser gennem anvendte teoretiske begreber.

Vi har valgt begreber fra tre forskellige teoretikere. Begreberne hjælper os med at udfolde og at besvare vores problemformulering. De tre teoretikere har imidlertid hvert deres videnskabsteoretiske grundlag.

Da videnskabsteori i sin grundforståelse er tværvideenskabelig, altså spænder over mange forskellige måder at opnå viden på, mener vi ikke umiddelbart det er et problem, at samstille teoretikers teori med hinanden på trods af deres forskellige videnskabsteoretiske grundlag.

Videnskabsteori forstås som et tværvideenskabeligt forsøg på at fremstille grundregler, grundlagsproblemer og gyldighedsproblemer i forskellige fag og discipliner.¹⁰

Selve det problemorienterede arbejde bryder nemlig med forestillingen om enhedsvideenskab:

Problemorientering og tværfaglighed repræsenterer imidlertid et brud med forestillingen om en enhedsvideenskab og med forestillingen om, at teorier der tilhører forskellige paradigmer, ikke kan tale sammen.¹¹

2.2 Afhandlingens videnskabsteoretiske position

Vores udgangspunkt for valg af problemformulering og empiri, bunder i kritisk teori, som er en del af de videnskabelige realismer, forstået som tilgange der antager, at vi må anvende tolkning og begreber til at afdække objektive strukturer eller sammenhænge bagved den observerbare virkelighed.¹² Undervejs med arbejdet, er vi dog nået til en erkendelse af, at med en så tilpas abstrakt problemformulering, er det ikke muligt at tale om ”sand teori”¹³. Vi har derfor bevæget os mere over i feltet af komplekse idealismer, hvor under bl.a. fænomenologi, hermeneutik, socialkonstruktivisme og aktør-netværk teori hører.¹⁴ Ved komplekse idealismer forstås tilgange, der i større eller mindre grad har det som bestræbelse, at ophæve modsætningen mellem subjekt og objekt, og som antager, at det samfund vi beskæftiger os med, består af et væv af tænkning og materialitet.¹⁵ Socialkonstruktivisme kan betyde en videnskabelig behandling af, hvordan et givet fænomen, fx naturvidenskaben, kan forstås som ”socialt konstrueret”. Det vil sige, at al viden er fortolkningsviden og at viden er betinget af, den sociale sammenhæng den optræder i. Andre socialkonstruktivister mener de naturvidenskabelige og tekniske fænomener er konstruerede i betydningen indlejret i en særlig videnskabelig diskurs, hermed har de skiftet termen ud med konstruktivisme. Denne udgave af konstruktivismen er forankret i en mere radikal videnskabsteoretisk position: det er forskeren, der gennem udvikling af begreber, konstruerer de fænomener, han eller hun studerer (som det eksempelvis er tilfældet i aktør-netværks teori).

¹⁰ Fuglsang og Bitsch-Olsen, 2004: 8

¹¹ Ibid:26

¹² Fuglsang & Bitsch-Olsen, 2004: 34

¹³ Ibid:36

¹⁴ Se note 1

¹⁵ Ibid:37

Samfundsforskeren beskæftiger sig ud fra denne opfattelse med at konstruere videnskabelige facts, frem for at undersøge fænomener, der eksisterer i forvejen.¹⁶

Da vi beskæftiger os med frivillige sociale organisationer, det vil sige en konkret institutionel realitet, har vi valgt at inkludere nyinstitutionalismens forståelse af individers handlinger set i lyset af deres organisatoriske tilhørsforhold. Mens institutionel teori var fokuseret på politisk analyse af interessekonflikter og organisationsstrategiske forsøg og på at indlejre miljøets aktører i organisationen via deres internalisering af bestemte værdier og normer; omhandler nyinstitutionel teori sociale handlinger (social adfærd) og de principper (kognitive, normative og regulative strukturer), der regulerer dem. Nyinstitutionel teori er en handlingsteori. Handlinger skal forstås både som aktørers forsøg på at forfølge deres egeninteresser rationelt og på baggrund af det system eller den institution, der definerer dem.¹⁷

I nyinstitutionalismen er individers handlinger og præferencer bundet til situation og kontekst, og kan ikke forstås uden den kultur og den historie, de er en del af. Folk i forskellige kulturer har derfor forskellige opfattelser af de interesser, der motiverer til legitim handling. Organisatoriske vaner og rutiner er dermed bundet til den institutionaliserede kontekst, og det nyinstitutionelle perspektiv forkaster således teorier alene baseret på rationelle aktører.

Vi læner os op af en tredje vej, en ”pragmatisk institutionalisme”, der søger at få tvetydigheden ved organisatoriske fænomener frem. Man kan sige, at den pragmatiske institutionalisme præges af blik og begreber for tvetydighed og klar empirisk orientering.¹⁸

Som gruppe er vi i denne masterafhandling blevet inspireret af en konstruktivistisk, nyinstitutionel og pragmatisk institutionalisme med henblik på at opnå ny viden.

2.3 Kvalitativ metode – respektfuld og aktivt konstruerende

Vi bygger på en kvalitativ metode, og befinder os dermed i en erkendelsestradition, der er formuleret i modsætning til objektiverende, positivistiske og kvantificerende tilgange til forskning. Gennem Denzin og Lincoln lader professor og Ph.d ved AU Svend Brinkmann, og professor og Ph.d ved AU Lene Tanggaard os forstå, at man kan sige, at vi i dag står i den kvalitative forsknings ottende fase, den de kalder ”*den brudfyldte fremtid*”.¹⁹ Vi vil ikke udfolde den kvalitative forsknings historie, men medinddrage en formulering herfra til at beskrive den position, vi går til stoffet på. Denne er ikke historieløs eller uden kontekst. Den er tværtimod påvirket af det, der kan

¹⁶ Ibid: 10

¹⁷ Ibid :142

¹⁸ Røvik, 2009:53

¹⁹ Denzin og Lincoln hos Brinkmann og Tanggaard, 2010:18

siges, og det der giver mening i det videnskabelige samfund her og nu. Brinkmann og Tanggaard formulerer det som en udvikling fra forsøget på at være objektive, over mere fortolkende tilgange, til mere postmoderne tilgange, hvor man bliver kritisk overfor, om man kan repræsentere andre menneskers erfaringer i tekst, ord og billeder.

*Enhver repræsentation er formet af forskerens subjektivitet og af repræsentationsmediet*²⁰

– hvilket får nogle forskere til at opgive kravet om repræsentativitet.

Vi bestræber os dog på at komme tæt på de interviewedes oplevelse af verden og deres egne handlinger i denne. Vi er opmærksomme på, at vi selv er til stede med vores forståelser, begreber og videnskabsteoretiske indsigter – og at udsagnene bliver til i en konstrueret situation.

Den brudfyldte fremtid, vi agerer i, er nok fragmenteret og metodediskuterende, men samtidig gøres det legitimt at dvæle ved situationer, hvor der fornemmes at være interessant stof – også der hvor det ikke umiddelbart kan opfattes med de foreliggende kategorier, det gældende vokabularium.

Vores interesse er at se efter noget dynamisk, som måske endnu ikke er sprogliggjort fuldt ud – efter noget der er på vej, men ikke færdigdefineret – nogle delvist eksisterende objekter.

2.4 Vores brug af den kvalitative interviewform

Vi er interesserede i at forstå innovationsprocesser i socialøkonomiske virksomheder. Derimod er vi ikke selv særligt innovative, i vores måde at indsamle empiri på. Metoden med interviewet som forskningsmetode er ikke alene blevet en udbredt forskningspraksis, og på nogle fagområder er det den mest udbredte metode overhovedet.²¹ Vores interview bygger på ansigt – til - ansigt, da vi har ønsket at få en stærkere fornemmelse både af personens hele kommunikation: det vil sige også af kropssprog og mimik mm, og af de kontekstuelle rammer som de interviewede fungerer i til dagligt.

*Det der fortælles, vil altid være konstrueret i den samtaleinteraktion, som interviewet udgør*²²

– og jo mere vi er til stede, desto mere kan vi indfange ud over de faldne ord. Vi søger en aktiv interaktion mellem to personer, der leder til socialt forhandlede, kontekstuelte baserede svar, hvor *der ikke må være tale om en neutral teknik til at opnå upåvirkede svar fra informanten.*²³

I den fase i det kvalitative forskningsinterview vi nu er i, det vil sige den brudfyldte fremtid, er der et stigende fokus på interviewet som social praksis, der er situeret i en bred specifik historisk og kulturel sammenhæng.²⁴ Man kan aldrig helt præcist gribe det, den interviewede oplever – det

²⁰ Brinkmann og Tanggaard, 2010:19

²¹ Ibid:29

²² Ibid:31

²³ Ibid:30(jf.Holstein og Gubrium)

²⁴ Ibid:30

formidles jo først i hans/hendes sproglige udspil og via den begrebsforståelse som denne har – og modtages og fortolkes af personer med andre sproglige skemaer og begrebsforståelser, og forinden er der udvalgt nogle spørgsmål af forskeren. Alligevel kan der fortælles om det, der finder sted i succesrige organisationer – ikke det hele, men om noget af det.

Vi har gennem kvalitative interview ønsket at få indfanget nogle sociale entreprenørers tale om deres organisationers evne til at skabe nye ideer, få dem virkeliggjort og delt dem med andre, og hermed få sat ord på de processer, der har gjort succesfuld social og organisatorisk innovation mulig.

Vi forsøger at forstå konkrete personer og de kollektive processer, de indgår i. Hvordan tænker, føler og taler de om deres konkrete idéers udvikling, realisering og videregivelse? Vi forsøger at indfange, hvad der sker i mikrosituationer i to udvalgte socialøkonomiske virksomheder, som begge har haft succes med deres idéer – de er i vækst socialt og økonomisk.

Da vi har været interesseret i at få viden om, hvad de gør mere end hvorfor, har vi tilstræbt en receptiv, empatisk og lyttende interviewtilgang. En sådan kan ifølge Brinkmann og Tanggaard skaffe viden om menneskers erfaringer, formuleret med deres egne ord (mens en mere aktiv og assertiv interviewer kan tilvejebringe viden om, hvordan mennesker argumenterer og forklarer sig).²⁵

2.5 Analysedesign – Hvordan får vi viden ud af vores teori og empiri?

Med vores problemformulering, hvordan kan vi forstå balanceudfordringen mellem tradition og innovation i frivillige sociale organisationer, som en overordnet ledende ”rød tråd”, har vi, som nævnt, formuleret en række underspørgsmål med hjælp fra de udvalgte teoretikere, for hermed at uddrage ny viden fra vores empiriske undersøgelse. Vi går dermed til analysen af interviewpersonernes udsagn med følgende underspørgsmål:

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem udforskning og udnyttelse? Og mere konkret:
Hvordan italesættes og håndteres forholdet mellem udforskning og udnyttelse?
Hvilken grad af diversitet og strategisk planlægning kan vi identificere?
- Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem nye organisationsopskrifter udefra og egne idéer indefra? Og mere konkret:

²⁵ Ibid:31 (jf. Merlau-Ponty)

Hvordan italesættes og håndteres forholdet mellem organisationsopskrifter der kommer udefra og idéer der kommer indefra i organisationen?

Hvilken grad af implementering og translation kan vi identificere?

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer håndtere forholdet mellem indforståethed/blackboxing og innovativ praksis? Og mere konkret:
Hvordan italesættes og håndteres forholdet mellem behovet for en fælles forståelse som grundlag for handling og den fælles forståelse som hæmmende for ny handling?
Hvilke innovative praksisser kan vi identificere?

Når vi med baggrund i empirien har besvaret disse spørgsmål, har vi opnået ny viden, som vi samler op på i afslutningen af analyseafsnittet.

2.6 Konklusionsmetode

De balanceudfordringer vi har identificeret i traditionelle frivillige sociale organisationer ud fra vores erfaring, sammenholdes med udvalgte begreber fra teorierne og med den viden, vi har opnået fra analysen af empirien. Vi diskuterer ligeledes den opnåede viden fra empiriens praksis i forhold til de nyere begreber introduceret i kapitel tre. Ligesom vi også vil konkludere på brugbarheden af vores valgte videnskabssteoretiske position. Dette benyttes samlet set til at besvare vores problemformulering og til også at fremføre nye innovative og alternative handlemuligheder for frivillige sociale organisationer.

2.7 Begrundet valg af interviewpersoner

Da vi drøftede tilgangen til den empiriske undersøgelse og hvilken person i organisationen, der ville være interessant at tale med, blev vi ret hurtigt enige om, at forsøge at få et interview i stand med den socialøkonomiske virksomheds sociale entreprenør. Dette gjorde vi, fordi vi mener, at den sociale entreprenør er tæt på idéudviklingen, kan fortælle organisationens historie og fortælle noget om forholdet mellem sociale værdier og den økonomiske bundlinje. Vi havde en formodning om, at den sociale entreprenør var med til at organisere virksomheden indadtil og dermed til at oversætte idéer til og fra praksis.

2.8 Gennemførelse af undersøgelsen

Undersøgelsen består af dokumentgennemgang og interview. Dokumentgennemgangen er gennemført som research forud for interviewet med den sociale virksomheds sociale entreprenør. Vi fandt en del oplysninger om vores kilder på deres respektive hjemmesider, en søgning på Google gav os et indblik i omtalen af deres arbejde i diverse avisartikler, og endelig fik vi præsentationsmateriale tilsendt. De informationer, vi tilegnede os gennem dokumentgennemgangen, dannede sammen med vores udvalgte begreber fra teorierne baggrund for etableringen af spørgeguiden.

Vi tog telefonisk kontakt med henholdsvis Café Retro og Huset Venture og fik fat i ”den sociale entreprenør”. I Huset Venture viste det sig, at det var Kjeld Søndergård, vi skulle tale med og i Café Retro var det Rie Skårhøj.

Forud for interviewene bekræftede vi aftalen ved hjælp af et brev som opridsede samtaleindhold og også præsenterede os som studerende samt vores erhvervmæssige baggrund.²⁶

Med aftalerne i hus, tog vi toget til Århus for at tale med Kjeld Søndergaard, bemandet med båndoptager og med opgaverne fordelt imellem os. Efter interviewet fik vi en rundvisning på det store område som Huset Venture er i dag. Mødte mange af de handicappede ansatte i deres respektive afdelinger og fik flere historier at supplere interviewet med. Vi blev desuden opfordret til efterfølgende at danne netværk med Kjeld Søndergaard og lavede en aftale om et senere møde.

Derudover fik vi et abonnement på Huset Ventures blad *Flexicurity*.

Vi talte med Rie Skårhøj i hendes hjem en aften, fordi det passede hende bedst. Vi havde tidligere været på besøg i Café Retro og havde dér fået en grundig indføring i stedets funktion og historik. Interviewet udbyggede denne indføring.

Arbejdsfordelingen med Ebbe som interviewer, Annette med udstyret og Joan med noter blev brugt i begge interviews. Samtalen flød utvunget og der var en velvilje overfor at dele erfaringer med os. Der opstod en iver efter at give os det fulde billede af de to entreprenørers ”hjertebørn”. At være social entreprenør er ikke noget man bare lige ”lægger fra sig”.

Undervejs var der nogle tekniske problemer med udstyret. Dette ses i udskrifterne, hvor det nogle steder ikke har været muligt at få fat i den præcise ordlyd. De noter vi tog i forbindelse med interviewene kompenserer i et vist omfang for kvaliteten af udskrifterne.

²⁶ Bilagsmappe:2

2.9 Overordnede temaer for undersøgelsen

Som nævnt ovenfor, havde vi etableret en spørgeguide, som afspejlede den forståelse, vi havde af vores problemfelt på tidspunktet for gennemførelsen af undersøgelsen.²⁷ De overordnede temaer for undersøgelsen ses herunder:

Spørgsmål vedrørende den sociale virksomheds historik og italesættelse.

Spørgsmål der vedrører processen med stadig udvikling: Hvordan vandrer ideerne?

Spørgsmål der behandler organisationens opbygning.

Spørgsmål vedrørende mobilisering af frivillige/ansatte og beslutningsprocesser.

Spørgsmål der vedrører fremtiden: Nye forståelser og nye handlemuligheder?

Kapitel 3: Tradition og innovation som forståelsesramme

Vi vil i det følgende kapitel skitsere, hvordan vi ser begreberne tradition og innovation som en forståelsesramme, hvori de frivillige sociale organisationer udvikler sig. Kapitlet skal hjælpe os med at beskrive og begribe, hvordan frivillige sociale organisationer udvikler sig over tid, og hvordan forandringer og nye handlinger må ses på den ene side i forhold til - og på den anden i opposition til den samfundsmæssige udvikling. Vi vil belyse, hvordan organisationerne og udfordringerne har udviklet sig i et sam- og modspil med hinanden. Vi vil forsøge at placere de organisatoriske og sociale udfordringer i forhold til tid og rum via nogle historiske nedslag, i nogle historiske konstruktioner, for derved at kunne definere, hvilke forhold, der knytter sig til disse, og hvilke der kan siges at være mere universelle mønstre. Først retter vi blikket mod traditionen i et historisk afsnit, og dernæst i et nyt afsnit rettes fokus på innovation ved at indfange og beskrive en række centrale og aktuelle begreber, der anvendes, når der tales om den nye socialøkonomiske virksomhed. I afslutningen af kapitlet ser vi på, hvordan historien kan se ud set fra et socialøkonomisk perspektiv, og viser dermed hvordan udviklingen kan aflæses på forskellige måder.

3.1 Frivillige sociale organisationers rolle i samfundsudviklingen

Frivillige organisationer eksisterer med utallige formål for øje:

En forening kan være alt fra lokalt forankret og varetage interessen for en lille gruppe medlemmer, til at være landsdækkende og ud over interessevaretagende ligeledes gennemføre aktiviteter for

²⁷ Bilagsmappe:3

*medlemmer og brugere eller ligefrem være leverandør af velfærdsydelser til en kommune eller en region.*²⁸

Ifølge frivilligundersøgelsen oprettes der fortsat mange nye organisationer: Halvdelen af de eksisterende organisationer er dannet siden 1975, og hver fjerde siden 1990. Det gælder både for foreninger, selvejende institutioner og landsorganisationer. Det tyder på en betydelig vækst i den frivillige sektor. Samtidig viser undersøgelsen, at antallet af medlemmer og deltagere i såvel foreningerne som de selvejende institutioner er voksende. Denne stigning skyldes blandt andet den store opmærksomhed som de frivillige sociale organisationer var genstand for op igennem 1980'erne og 1990'erne. Der blev i denne periode tilført over en milliard kroner fra offentlige forsøgs- og udviklingsprogrammer til "bottom up" initierede forsøgsprojekter indenfor de kulturelle, sociale og sundhedspolitiske områder.²⁹ De frivillige organisationer kunne tilbyde en ansvarliggørende og aktiverende måde at hjælpe på og fik således tilskrevet en væsentlig betydning i socialpolitikken, som et supplement til det offentlige servicearbejde (servicedelivery) og som løsningen på ressourceproblemer og klientgørelsesproblemer. Ifølge Kurt Klaudi Klausen, leder af institut for erhvervsret og politologi, SDU, kan udviklingen af den danske velfærdsstat blandt andet ses som et resultat af dette samarbejde mellem det offentlige og de frivillige organisationer.³⁰

Frivilligrådet anskuer imidlertid de frivillige sociale organisationers rolle noget bredere og påpeger, at de frivillige sociale organisationer ikke alene skal ses som supplement til den offentlige sektor, men også som entreprenører for gennemførelse af offentlige opgaver, som laboratorier for social udvikling og som fortalere for udsatte grupper:

*Den frivillige sociale verden er civilsamfundets organiserede røst og netværksbaserede udlevelse af det aktive medborgerskab, der i en fortløbende proces og dialog med det offentlige er med til at etablere bedre sociale tilbud og bedre velfærd.*³¹

Frivilligrådet tilskriver således de frivillige sociale organisationer en væsentlig innovativkraft og både Kurt Klaudi Klausen og Frivilligrådet ser de frivillige organisationers rolle i dag som afgørende for den fortsatte udvikling af velfærdsstaten. Men hvordan har det frivillige sociale arbejde udviklet sig og hvordan er det organiseret?

²⁸ Andersen i Lundgård-Andersen, Bager og Hulgård(red.), 2009:131

²⁹ Hulgård og Lundgaard-Andersen i Lundgaard-Andersen, Bager og Hulgaard(red), 2009:97

³⁰ Klausen i Christensen og Molin(red), 1995:98

³¹ Rådet for frivilligt socialt arbejde, 2008:6

3.2 Udviklingen i det frivillige sociale arbejde

Ph.d. og forsker i det sociale arbejde Kaspar Villadsen udarbejder i sin bog *Det sociale arbejdes genealogi*³² en model for en oversigt over den historiske udvikling, som det sociale arbejde i Danmark har undergået. Han skitserer to primære områder, som definitionen af det sociale arbejdes indsatsområde har taget udgangspunkt i, nemlig i skellet mellem værdig/uværdige og arbejdsforanstaltninger. Det historiske sociale arbejde starter med almissegerningen, bevæger sig siden over i 1700 – tallets befolkningspolitik, til 1800 – tallets filantropi, til de første sociallove, til velfærdsplanlægning, til kritisk socialt arbejde og endelig til nutidens sociale arbejde. Kasper Villadsens pointe er, at uanset indholdet i indsatsen, har det sociale arbejde igennem tiderne til stadighed været *en kamp for at gøre fattige og udstødte til frie mennesker*.³³ Han mener, at der i nutidens socialfaglige begreber genfindes begreber og metoder, der oprindeligt blev udviklet af 1800 – tallets filantropiske foreninger og videre, at denne nutidige genopdagelse af filantropiske principper for socialt arbejde, er en afgørende historisk begivenhed.

Peter Aagaard beskæftiger sig ligeledes med den historiske udvikling, men hvor Kaspar Villadsen forholder sig til, hvordan det sociale arbejde har udviklet sig, tager Peter Aagaards historiske konstruktion udgangspunkt i et organisatoriskperspektiv og ser på, hvem der har udført det sociale arbejde. Denne udvikling ser vi sammenfattet i nedenstående skema:

Historiske konstruktioner af organisationsperspektiver på frivillige organisationer

<i>Betegnelse</i>	<i>Førindustriel</i>	<i>Industrialisering</i>	<i>Senindustrialisering</i>	<i>Internationalisering</i>
<i>Periode</i>	- 1800	1800 -	1960 -	1990 -
<i>Begreber</i>	Ingen egentlig begrebsdannelse	De store folkelige bevægelser, velgørenhed, filantropi	Civilsamfund, tredje sektor, frivillig sektor, fritidsbaserede foreninger, græsrodsorganisering	Nonprofit, NGO, (cyber) aktivisme, værdibaseret ledelse, CSR, profit – nonprofit samarbejde

Frivillige sociale organisationer i dag indskrives sig således i lang tradition af filantropiske foreninger, der er opstået som et resultat af en social indignation, og hvor den altruistiske værdi om af gøre noget for andre uden tanke for sig selv fortsat er central.³⁴

³² Villadsen, 2004:252

³³ Villadsen, 2004: titelblad

³⁴ Aagaard, 2007:43

3.3 Frivillige sociale organisationers organisationsform

Lektor ved institut for organisation og arbejdssociologi, CBS, JanMolin peger på fire grundelementer i de frivillige sociale organisationers organisationsform:³⁵

- Det er en landsorganisation med netværk af enheder.
- Organisationen har et administrativt centrum
- Det er en demokratisk organisation, hvor medlemmerne i kraft af deres medlemskab har indflydelse på organisationens mål og styring
- Organisationen har en hovedbestyrelse med forskellige underudvalg som den politiske ledelse.

Foreningstraditionen er kendetegnet for langt de fleste frivillige sociale organisationers måde at organisere sig på, og de frivillige sociale organisationer er som oftest opbygget med en ”politisk” (baseret på frivillighed) og en ”professionel” (baseret på lønnede specialister) beslutningsstruktur. Der er tale om en formel foreningsform, som ifølge Peter Aagaard, kan ses som et udtryk for isomorficerings mellem de frivillige organisationer. Der er, siger han, tale om en institutionaliseret regel for, hvordan det frivillige arbejde organiseres. Det er den politisk valgte ledelse, der fastlægger mål og den administrative ledelse, der er midlet til at udføre dem. Der er således tale om et rationelt mål-middel-hierarki, hvilket kommer til at destruere handlekraften og i sidste ende organisationens legitimitet.³⁶

Den formelle organisationsform medfører et rigtigt bureaukrati, papirusseri og stive udvalgsstrukturer, siger Peter Aagaard, og de frivillige sociale organisationer har et ”efterslæb” og *hænger fast i organisationsformer, som stammer fra slutningen af 1800-tallet, og mangler evne til at forandre sig og tiltrække moderne mennesker.*³⁷

De frivillige sociale organisationer indskrives sig således også i en formel foreningsorganisatorisk tradition, hvor de demokratiske idealer om en konsensusorienteret medlemsbaseret foreningsform med et rationelt mål-middel-hierarki hæmmer mulighed for nytænkning og innovation.

Med udgangspunkt i ovenstående ser vi de frivillige sociale organisationer i dag, som vugge for en potentiel innovativkraft, og som sociale entreprenører i forbindelse med deres traditionelle samfundsmæssige rolle. De er fortalere for marginaliserede grupper og fungerer som velfærdsfornyere og nytænkere af udvikling af sociale indsatser, målrettet udsatte og oversete grupper i det danske samfund. Samtidig kæmper de med en traditionel og formel foreningsstruktur,

³⁵ Molin, i Christensen og Molin (red.), 1995:67

³⁶ Christensen i Christensen og Molin, 1995:134

³⁷ Christensen og Isen, 2001 i Aagaard, 2007:45

der hæmmer tilgangen af moderne og nytænkende mennesker, der kan udfordre det altruistiske værdisæt og det rationelle mål-middel-hierarki og dermed skabe rum for innovationen og fornyelse. Der er tydeligvis en balanceudfordring her mellem værdiorientering og organisationsform.

3.4. Den socialøkonomiske virksomhed og innovation

Vi vil vi i dette afsnit se nærmere på, hvilke begreber der i tiden anvendes, når der tales om den socialøkonomiske virksomhed. Det betyder, at vi vil beskrive begreberne social innovation, den sociale entreprenør, socialøkonomi og den socialøkonomiske virksomhed.

Social innovation

For at kunne indkredse begrebet social innovation, vil vi begynde med at se på begrebet innovation, der knytter an til entreprenørskab og oprindeligt stammer fra den private sektor. Den østrigske økonom Joseph Schumpeter definerer innovation som en nyskabelse, der frembringer økonomisk vækst. Ifølge Joseph Schumpeter er der ikke nødvendigvis tale om en ”invention” altså en opfindelse, og entreprenøren er ikke nødvendigvis ”opfinder”, men man kan heller ikke, tale om, at nyskabelsen sker som et resultat af en gradvis kontinuerlig udvikling. Det er entreprenøren, der kombinerer eksisterende elementer i en diskontinuerlig tilvejebringelse af en ny måde at gøre tingene på – en forandring skabt af forandringsagenten.³⁸

Det meget snævre perspektiv på innovation som alene relateret til økonomisk vækst er i dag afløst af en mere bred forståelsesramme for begrebet. Den amerikanske ledelsesforsker og ”socialecologist” Peter Drucker, peger på, at innovation også kan have et socialt potentiale som en værdiskabende proces. Peter Drucker relaterer innovation til entreprenørskab og tegner et billede af entreprenørskabet, som fokuseret på en særlig aktivitet. Inde i hjertet af denne aktivitet ligger innovation som:

*The effort to create purposeful, focused change in an enterprise’s economic or social potential.*³⁹

Social innovation adskiller sig fra den økonomiske eller teknologiske innovationsforståelse ved at tage udgangspunkt i sociale behov. Det drejer sig om nye måder at organisere på, nye former for samspil, nye konstellationer og nye arbejdsformer og roller.

I sin undersøgelse af innovation i danske velfærdsorganisationer læner lektor ved RUC Catharina Juul Kristensen sig op af den amerikanske forsker ved Harvard Business School Rosabeth Moss Kanter’s definition fra 1996 af innovation generelt

³⁸ Schumpeter, i Swedberg, Oxford, fra RCU, MSE, modul 1, bind 1, 2008:50

³⁹ Drucker, 2002: 96

*The process of bringing new, problem solving ideas into use.... Innovation is the generation, acceptance and implementation of new ideas, processes, products or services.*⁴⁰

Innovation kan således forstås som en proces, der både kan inkludere kendt viden og nye opfindelser, og hvor accept og implementering i organisationen er indeholdt i innovationen og afgørende for succes.

Generelt skelner man mellem radikale og inkrementelle innovationer. Den radikale innovation er ”det overraskende” nye, hvor der udvikles nye metoder, redskaber og procedurer. Mens den inkrementelle innovation er små innovationer, hvor man anvender det man har på en ny måde. Det er nyskabelser, som har få omkostninger, lav risiko og kort udviklingstid.

Men, siger Catharina Juul Kristensen, små innovationer kan på sigt udvikle sig til radikale for organisationer, lokalsamfundet eller befolkningsgrupper og kan have konsekvenser på nationalt niveau eksempelvis i ændret lovgivning.⁴¹

Leder af Young Foundation i London Geoff Mulgan, vægter i sin definition af social innovation den sociale værdi og innovationens mulighed for at forbedre menneskers livssituation. Den sociale innovation udvikles og udbredes gennem organisationer, hvis overordnede formål er socialt: *Social innovation is innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social.*⁴²

Social innovation er dog ikke kun forbeholdt ”non-profit sektoren”, men kan også findes indenfor staten og markedssektoren og i sociale virksomheder. Geoff Mulgan kalder sin teori om social innovation en ”connected difference” teori (en forbundet forskel), der indeholder tre dimensioner:

- Som oftest nye kombinationer eller hybrider af eksisterende elementer snarere end nye elementer
- Hvis realisering involverer grænseoverskridelser indenfor organisatoriske, sektorale og tværfaglige områder
- Og som etablerer nye varige sociale relationer, der medvirker til udbredelse og forankring af innovationen, og gør en markant forskel for de involverede samtidig med at udvirke en stigende dynamik og kraft, der kan facilitere yderligere fornyelse.

Opsamlingsvis kan vi sige, at innovation, hvad enten der er tale om generel innovation eller social innovation indeholder et element af nyskabelse i form af en ny måde at kombinere kendt viden eller

⁴⁰ Juul Kristensen, 2008.:5

⁴¹ Juul Kristensen, 2008: 6

⁴² Mulgan, 2007

eksisterende elementer på. Den sociale innovation har et andet motiv end den økonomiske eller teknologiske innovation, idet den tager udgangspunkt i et udækket socialt behov med det formål at skabe social værdi og forbedre menneskers livssituation. Vi vil i denne afhandling læne os op af Geoff Mulgan's teori om social innovation, som en "forbundet forskel" og hans definition af social innovation, som *new ideas that work to meet pressing unmet needs and improve people's lives*.⁴³

Socialt entreprenørskab

Socialt entreprenørskab er en videreudvikling af entreprenørskab. Entreprenør er oprindeligt et fransk udtryk, der betyder "at gøre noget". En entreprenør er en person, som er aktiv, som får noget fra hånden. I centrum for socialt arbejde står en dynamisk social entreprenør med fremdrift og skabertrang, som skaber en større fleksibel organisation med en stærk, kreativ og åben kultur. Organisationen skal etablere og vedligeholde en kompleks, åben og dynamisk relation til en række vigtige aktører: brugere, partnere, bidragydere og bevillingshavere.

Økonom og entreprenørforskningens grundlægger Joseph Schumpeter opfattede entreprenørskab som social forandring og entreprenøren som en forandringsagent.⁴⁴

Begrebet er forholdsvist nyt i dansk sammenhæng, til gengæld er interessen for begrebet opstået i meget forskellige områder af samfundet⁴⁵.

Ledende forsker indenfor innovation og kreativitet Charles Leadbeater omtaler allerede i 1997 velfærdsstaten som ude af stand til at løfte de udfordringer den står over for, og han forudser, at den sociale entreprenør bliver en af de vigtigste kilder til innovation.

*...unable to respond effectively to a growing array of social problems – long-term joblessness, drugs, family break-up, illiteracy... Social entrepreneurs who deploy entrepreneurial skills for social ends are at work in parts of the traditional public sector, some large private sector corporations and at the most innovative edge of the voluntary sector*⁴⁶.

Socialt entreprenørskab kan altså med Charles Leadbeaters ord findes i alle områder af samfundsorganiseringen: den offentlige sektor, nogle store private virksomheder og i frivillig sektoren. At Charles Leadbeater fik ret i sin forudsigelse, har udviklingen allerede vist.

Der findes mange definitioner af socialt entreprenørskab. Vi har valgt nedenstående definition for socialt entreprenørskab, som indeholder følgende kendetegn:

⁴³ Ibid

⁴⁴ Hulgård, 2007: 22

⁴⁵ CSE Årsrapport, 2008: 7

⁴⁶ Leadbeater i RUC,MSE,2009:316

social værdi – fx integration, højnelse af institutionel kapacitet, social kapital, empowerment, boligsocial indsats, fattigdomsbekæmpelse - ved hjælp af

innovation – dvs ny tilgang til det sociale problem, hvor det

civile samfund – frivillige foreninger, NGO'er - indtager en prioriteret placering som producent eller medproducent og ofte har innovationen en

økonomisk betydning - for deltagerne, lokalsamfundet, samfundet⁴⁷.

Der skelnes mellem socialt og forretningsmæssigt entreprenørskab, og selvom der er visse ligheder mellem de to, gør fokus på skabelsen af social værdi, at personlig eller aktionærmæssig vinding udelukkes, selvom den sociale entreprenør alligevel godt vil tjene penge, så er det ikke til hende/ham selv, men til ”sagen”. Man kan derfor sige, at den sociale entreprenør altid opererer indenfor non-profit feltet og har fokus på at ”bygge ud af ingenting”.⁴⁸ Den sociale entreprenør ser muligheder og forfølger dem. Den sociale entreprenør er karakteriseret som værende i besiddelse af et stærkt ønske om at kontrollere sine omgivelser, hun/han nyder at eksperimentere og endelig har hun/han en høj grad af tolerance overfor usikkerhed.⁴⁹

Ifølge Lars Hulgaard kan man tale om to hovedtyper af definitioner på socialt entreprenørskab: den angloamerikanske, der fremhæver det sociale entreprenørskabs individuelle og innovative dimension, hvor den sociale entreprenør drives af at gøre noget godt for fattige og marginaliserede grupper, og den kontinentaleuropæiske som fremhæver det organisatoriske og kollektive entreprenørskab. Sociale entreprenører kan således både være individer eller grupper, der arbejder i en organisatorisk sammenhæng. Men uanset om det er det ene eller det andet, så er det fælles, at sociale entreprenører igangsætter eller styrer sociale innovationer.⁵⁰

Social økonomi

Hvor den angloamerikanske definition fremhæver den individuelle ”do-gooder” taler det europæiske forskernetværk EMES om social økonomi og social virksomhed, der knytter sig til aktiviteter, der fremmer den tredje sektors samfundsmæssige betydning, frem for om socialt entreprenørskab. I den europæiske tilgang til socialt entreprenørskab er der således tale om aktiviteter, der har organisatoriske og samfundsmæssigt strukturelle forudsætninger og

⁴⁷ CSE Årsrapport, 2008: 8 + Bisballe powerpoints, 2009

⁴⁸ Hulgård & Spear, RUC, MSE, 2009:107

⁴⁹ Prabhu i Austin, Stevenson & Wei-Skillern, RUC, MSE, 2008:136

⁵⁰ Hulgaard, 2007:20

konsekvenser, mens der i den angloamerikanske tilgang til socialt entreprenørskab er tale om aktiviteter i den tredje sektor ved siden af den offentlige og markedssektoren.⁵¹

EMES definerer social økonomi som et begreb, der har to sider: En side med et sæt økonomiske kriterier og en side med et sæt sociale, deltagerorienterede kriterier. De økonomiske kriterier indebærer, at aktøren har en kontinuerlig aktivitet, hvor man producerer eller sælger en vare eller tjenesteydelse, høj grad af autonomi, ingen styrende indblanding hverken fra private kapitalejere eller de offentlige myndigheder. Der er udbetaling af løn til ansatte og en reinvestering af overskud i organisationen ifølge dens formål. De sociale kriterier indebærer, at initiativet er sat i gang af en gruppe borgere, at det har en partcipatorisk natur, og at det lægger op til involvering af deltagerne. Beslutningsstruktur her er ikke underlagt det formelle økonomiske ejerskab, men der eksisterer et ønske om at komme et lokalsamfund til gode. Her har det kollektive stor betydning, snarere end det individuelle. Lektor og Ph.d. CBS Gurli Jakobsen beskriver i sin artikel ”Organisationsformer i den sociale økonomi i Danmark” social økonomi som organisationer og virksomheder, der ikke er en del af staten og som ikke er profit orienterede. Gurli Jakobsen ser den sociale økonomi som en del af civilsamfundet, hvor det handler om økonomiske aktiviteter, som har et almentnyttig eller et non-profit formål.⁵² Gurli Jakobsen argumenterer videre, at der er tale om,

*.. et socialt iværksætttermiljø, som organisatorisk snarere er et aktivitetscenter, der er organiseret i forhold til et bestemt socialt tema og værdigrundlag, og som består af forskellige organisationsformer.*⁵³

Der kan være tale om selvejende institutioner, medlemsbaserede foreninger, daghøjskoler eller mere forretningsorienterede aktiviteter. Fælles for dette sociale iværksætttermiljø er, ifølge Gurli Jakobsen, princippet om selvstændighed samtidig med, at der er tale om en institutionaliseret kontaktflade med det offentlige.

Skal vi forstå, hvordan socialt entreprenørskab og social økonomien har udviklet sig i Danmark giver det ifølge Lars Hulgård og lektor og Ph.d. Linda Lundgaard-Andersen, mening af anskue de frivillige sociale organisationers historie ud fra et socialt entreprenørskabs perspektiv i tre socialøkonomiske bølger, der hver især kendetegner en udpræget innovativ periode i den danske samfundshistoriske udvikling. Til trods for, at selve begreberne socialt entreprenørskab, social

⁵¹ Ibid

⁵² Jakobsen, 2001:80

⁵³ Ibid:92

økonomi og socialvirksomhed først for alvor begyndte at slå igennem i Danmark i 2005⁵⁴, mener forfatterne alligevel godt, at historien kan læses ”baglæns”, og at socialøkonomiske bølger kan identificeres som eksisterende i Danmark, længe før begreberne kom hertil.⁵⁵

De tre socialøkonomiske bølger ifølge Lundgaard-Andersen og Hulgård

	<i>Hvornår</i>	<i>Hvordan</i>	<i>Hvilken effekt</i>
<i>Første social-økonomiske bølge</i>	Fra 1800 – tallet og frem	Bondebevægelser dannet bottom-up: frimenighedsbevægelser, friskoler og højskolebevægelsen	Meget stærk kooperativ sektor
<i>Anden social-økonomiske bølge</i>	1970-1980’erne	Kritik af velfærdsstaten nede fra. Fra - neden organiserede sociale eksperimenter og forsøg	Folkelig forsøgs- og projektkultur
<i>Tredje social-økonomiske bølge</i>	Slutningen af 1990’erne og frem	Stor interesse for socialøkonomi, social virksomhed og socialt entreprenørskab. Primært internationalt genereret.	1. meget høj andel af befolkningen der iværksætter eller leder sociale aktiviteter 2. socialt entreprenørskab trækker på frivillige ressourcer 3. aktiviteterne er rettet mod virkeliggørelsen af sociale værdier.

Når vi på denne måde ser på de frivillige sociale organisationers historiske udvikling med social entreprenurielle briller, ser vi en historisk udvikling i det civile samfund, der vidner om en innovativ kraft og et socialt engagement, og vi genfinder noget innovativt i det traditionelle. Socialt entreprenørskab eller socialt iværksætteri og social økonomi er således tæt forbundet med aktiviteter i den tredje sektor og uden for staten, hvilket vi også ser både i forhold til Emes’ definition af de to begreber og i forhold til den tilgang, som vi finder hos Gurli Jakobsen. Dette

⁵⁴ Hulgård, 2007: 135

⁵⁵ Hulgård, Lars og Linda Lundgaard Andersen, 2009:96

understreger de frivillige sociale organisationers tradition for innovation og deres samfundsmæssige rolle som sociale iværksættere og velfærdsfornyere, men udstiller samtidig de traditionelle frivillige sociale organisationers ”double-bind” i forhold til deres traditionelle organisationsstruktur.

Den socialøkonomiske virksomhed

Følger vi Lars Hulgård og Linda Lundgaard-Andersens beskrivelse af udviklingen af de frivillige sociale organisationer i et socialt entreprenørskabs perspektiv, og deres definition af de tre socialøkonomiske bølger kan vi se, at begrebet socialøkonomisk virksomhed ikke er nyt i Danmark. Også Kaspar Villadsen taler, som tidligere nævnt om, at der i nutidens socialfaglige begreber kan genfindes begreber og metoder, der oprindeligt blev udviklet i 1800-tallets filantropiske foreninger. Ugebrevet Mandag Morgen peger med sin innovative tænketank ligeledes på dette ”genbrug” og nævner som eksempel Døves Vaskeri, der har eksisteret siden 1869 og blev startet som et vaskeri for døvsstumme kvinder, oprettet i privat regi. Begrebet socialøkonomisk virksomhed indskrives sig således i en lang tradition af frivillige sociale organisationer udenfor den offentlige sektor, der er etableret som socialt iværksætteri med sociale formål og non-profit tilgange.⁵⁶

Center for Socialøkonomi definerer en socialøkonomisk virksomhed således:

- Den skal have et socialt formål
- Overskuddet skal følge formålet
- Peger på nye løsninger
- Partnerskaber med andre aktører eller arbejder med involvering.

Disse fire områder defineres nærmere:

Et socialt formål kan være beskæftigelse af udsatte grupper, børnepasning, uddannelse, sundhed eller miljøbevarende indsatser.

Overskuddet i en social virksomhed investeres, som det hedder i centrets formulering ”typisk i virksomheden eller i samfundet ifølge virksomhedens formål”. Ifølge centret er et minimumskrav, at der er transparens eller ”fuld gennemsigtighed” med overskuddets anvendelse.

Nye løsninger er enten en unik idé, et nyt produkt eller en ny ydelse. Der kan dog også være tale om nye involveringsformer eller om anvendelse af ny teknologi, der fremmer det sociale formål.

Sociale virksomheders løsninger er ofte brugerdrevne og de løses ved at inddrage medarbejdere, brugere, borgere og andre interesserede. Desuden indgår socialøkonomiske virksomheder ofte

⁵⁶ Mandag Morgen, 2010:10

partnerskaber, der kan gå på tværs af sektorerne og endog på tværs af brancher, som det hedder i centrets formulering.⁵⁷

En lignende definition finder vi i Ugebrevet Mandag Morgen, der definerer en social økonomisk virksomhed som:⁵⁸

- Privat eller kollektivt ejede virksomheder eller organisationer, altså ikke offentlige, der er professionelt organiseret dvs. ikke udelukkende baseret på frivillig arbejdskraft.
- Der arbejder for et samfundsmæssigt formål dvs. med et socialt formål og skaber social værdi.
- Geninvesterer evt. profit i overensstemmelse med og for at fremme formålet, not-for-profit.
- Bygger ofte på brugerdrevne løsninger, en ny idé og organisationsform dvs. innovativ i forhold til nye produkter, services eller processer.
- Opererer ofte i partnerskaber og med lokalforankring

Ifølge Mandag Morgen har den socialøkonomiske virksomhed en særlig privat og professionel organisationsform, der bunder i et innovativt, socialt motiveret arbejde. Der findes ingen særlig juridisk selskabsform, der omfatter socialt iværksætterier og socialøkonomiske virksomheder og de nye socialøkonomiske virksomheder organiserer sig derfor på mange forskellige måder f.eks. som foreninger, som selvejende institutioner og fondsejede.

Den socialøkonomiske virksomheds innovative løsninger retter sig således både mod at finde nye løsninger på sociale problemer, at finde nye måder at organisere sig på og at finde nye samarbejdsflader på tværs af sektorer. Dette stemmer med vores definition af social innovation som en ”connected difference” der indeholder tre dimensioner: nye kombinationer og hybrider, involverer grænseoverskridelser indenfor organisatoriske eller sektorielle områder og etablere nye varige sociale relationer. Disse elementer formoder vi at kunne finde vi i vores empiriske undersøgelse af Huset Venture og Café Retro, der, skønt de bygger på hver deres organisationsform, har hver deres måde at skabe nye kombinationer og hybrider på, hver deres sociale formål, begge bekender sig til begrebet en socialøkonomisk virksomhed.

Mandag Morgen taler om et uforløst potentiale for velfærdsfornyelse, og i vores undersøgelse af, hvor begrebet hører hjemme, er vi også stødt på EU-parlamentets vedtagelser, der i en forventningsfuld tone tale om et potentiale til løsning af mange af de problemer, som EU-staterne står overfor.

⁵⁷ Center for Socialøkonomi , 2008:12

⁵⁸ Mandag Morgen, 2010:9

Undervejs i denne afhandling er vi kommet til at overveje, om de nye socialøkonomiske projekter er på vej til at gøre det samme som andre tidligere aktører og pionerer har gjort.

Med dette afsnit har vi vist, at der på denne ene side er mulighed for at italesætte og identificere unikke tiltag, og samtidig kan man i en anden belysning se, at noget går igen/gentager sig i nogle bølger.

Kapitel 4 Balanceudfordringer, organisationsopskrifter og aktører i netværk

Vi har som nævnt valgt tre teorier, som vi læser ud fra deres måde at forholde sig til organisatoriske balanceudfordringer, til at hjælpe os med at udfolde vores underspørgsmål til problemformuleringen:

- James G. Marchs teori om udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring.
- Kjell Arne Røviks teori om organisationsopskrifter og oversættelse af idéer fra og til organisatorisk praksis.
- Bruno Latours aktør-netværks teori (ANT) om hvordan handlinger og idéer translateres i netværk.

Disse tre teoretikere arbejder grundlæggende med en forskellig tilgang til opnåelse af viden: James March bevæger sig indenfor feltet af socialkonstruktivisme, hvor Bruno Latour og specifikt ANT forklarer fænomener og disses repræsentationer som konkrete sociale sammenhænge, og dermed anskuer ANT som en konstruktivistisk videnskabsteori.⁵⁹ James March har desuden et nyinstitutionelt perspektiv på sin undersøgelse.⁶⁰

Kjell Arne Røvik forsøger at overvinde to grundlæggende paradigmer i organisationsteorien, den modernistiske og den socialkonstruktivistiske, gennem at definere en tredje vej som han benævner pragmatisk institutionalisme.

4.1 Udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring

Vi anvender James Marchs teori om udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring til at belyse underspørgsmålet: Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem udforskning og udnyttelse?

James G. March er professor emeritus på Stanford universitetet i Californien, og har siden 1950'erne ydet et livslangt og paradigmatiske bidrag til organisationsforskningen. Vi benytter

⁵⁹ Fuglsang og Bitsch-Olsen, 2004: 423

⁶⁰ Aagaard, 2007:9

specifikt hans teori om 'udforskning' og 'udnyttelse'. Teorien er første gang beskrevet i artiklen "*Exploration and exploitation in organizational learning*". En dansk udgave findes i bogen "*Valg, vane og vision*" fra 2005. James March's arbejde udfoldes i Peter Aagaards Ph.d. afhandling '*Det unikkes dynamikker*' som bl.a. forholder sig til de *institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i frivilligt arbejde*⁶¹.

Balancen mellem udforskning og udnyttelse

Ifølge James March handler det om, at organisationer bør finde en passende balance mellem de to handlingslogikker udforskning (innovation), og udnyttelse (tradition) og teorien er derfor også relevant i forhold til vores søgen efter, hvordan frivillige sociale organisationer kan forstå balanceudfordringen mellem tradition og innovation, og hvordan frivillige sociale organisationer kan balancere mellem de to handlingslogikker.

James March ser sin teori om udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring som en afbalancering af aktiviteter, der fokuserer på leg, fleksibilitet, opdagelse, innovation, variation og risikotagning (udforskning) og aktiviteter, der har fokus på forbedring, effektivitet, produktion og en strategi, der bygger på regelstyring og kontrol (udnyttelse).⁶²

Ifølge James March vil organisationer, der engagerer sig i udforskning på bekostning af udnyttelse opleve, hvordan de påfører sig omkostninger ved eksperimenter uden at opnå mange af gevinsterne ved at eksperimentere. Disse organisationer vil erfare, hvordan søgning efter nye idéer, nye markeder eller nye relationer vil være chancebetonet og rumme usikkerhed i forhold til effektivitet og have en længere tidshorisont og mere diffuse effekter end en videreudvikling af eksisterende praksisser ville have. Omvendt vil organisationer, der engagerer sig i udnyttelseslogikken på bekostning af udforskning erfare, at de kan have vanskeligt ved at forandre sig og opfinde nyt. Udnyttelsesaktiviteter vil skabe hurtigere og mere præcise effekter, og derfor er det mere oplagt og mindre risikobetonet for organisationer at sætte fokus på udnyttelsesaktiviteter, anfører James March. Når kompetencen i forbindelse med en given aktivitet stiger og aktiviteten er en succes, gentages aktiviteten og kompetencen stiger yderligere, og det bliver mindre attraktivt at eksperimentere.⁶³ Her refererer Peter Aagaard til, at James March taler om, at organisationer fanges i en "kompetencefælde", hvor organisationen er ført ind i en afhængighed af at følge det samme spor, og derfor ikke kan udforske nye muligheder eller er åben for nye idéer, der kan bryde denne

⁶¹ Aagaard, 2007: 25

⁶² March, 2005:155

⁶³ Ibid:159

sporafhængighed.⁶⁴ Omvendt siger Peter Aagaard, at James March taler om, at organisationer, der fokuserer på udforskning, risikerer at falde i en ”eksperimentfælde”, hvor organisationen ikke når at lære af sine fejl. Men det er, siger James March, nødvendigt at organisationen opretholder en vis grad af udforskning og er i stand til at bryde en eventuel sporafhængighed, således at man ikke overser vigtige aktiviteter, som man har ringe erfaring med. Derfor, siger James March, kan et fokus på udnyttelse samtidig med en reduktion af udforskning være ensbetydende med selvdestruktion. Organisationen bør således være opmærksom på at opretholde en passende balance mellem udforskning og udnyttelse.

*Fornuft hæmmer fjolleri; læring og imitation hæmmer eksperimentering.*⁶⁵

James March forklarer ligeledes, hvordan et fokus på udforskning er afhængigt af de udefrakommende pres, og hvor meget turbulens, der er i omgivelserne. Eksterne konkurrencemæssige processer sætter organisationer op mod hinanden i jagten på ressourcer og muligheder, og derved påvirkes organisationernes strategiske valg. Som eksempel, nævner James March, virksomheders konkurrence om kunder og statslige tilskud. Ifølge Peter Aagaard, skal organisationen vælge mellem at imitere sine stærkeste konkurrenter – at udnytte eksisterende viden, eller at udfordre konkurrenterne og forsøge at skabe nye udforskende aktiviteter. Chancen for ikke at tabe konkurrencen er størst, hvis organisationen vælger imitation, mens chancen for at vinde er størst, hvis organisationen vælger at satse.⁶⁶

Graden af diversitet

James March bygger sin teori på en antagelse om en gensidig læring mellem organisationens videnbase og individerne. I følge James March har den gensidige læring mellem individerne og organisationen betydning for, hvordan organisationen kan forstå og styre balancen mellem udforskning og udnyttelse.

*Organisationer oplagrer viden i deres procedurer, normer, regler og strukturer. De akkumulerer en sådan viden over tid ved at lære af deres medlemmer. Samtidig bliver individerne i en organisation socialiseret ind i de organisatoriske opfattelser.*⁶⁷

James March påpeger, at i takt med, at medlemmerne af en organisation bliver socialiseret ind i organisationen, bliver de også mere homogene i forhold til deres viden, og der opstår en ”ligevægtstilstand”, hvor medlemmer og videnbasen deler de samme opfattelser og ikke udfordres

⁶⁴ Aagaard, 2009:19

⁶⁵ March, 2005:159

⁶⁶ Aagaard, 2008:4

⁶⁷ March, 2005:160

eller opbygger ny viden. Jo hurtigere individer lærer, og jo hurtigere de socialiseres ind i organisationen, jo mindre påvirkes videnbasen, og jo mindre lærer de højt socialiserede. Hurtig indlæring er således ikke altid hensigtsmæssig idet langsommere læring giver plads til at udforske nye muligheder og opretholder diversiteten mellem individerne og videnbasen længere. Andelen af individer, der lærer langsomt i en organisation, er således afgørende for den organisatoriske læring.⁶⁸

James March opererer med en overordnet præmis om et løskoblet perspektiv på organisationen. Løskobling muliggør eksperimenter og er en forudsætning for øget udforskning på organisatorisk niveau, siger han. Organisationen er som ovenfor nævnt, ifølge James March, bedst tjent med et passende antal lavt socialiserede individer med forskellige baggrunde, der kan være med til at skabe differentiering af organisationen. Hvis der er for mange, der vil og kan det samme, vil organisationen blive afhængig af den læring, der følger med tradition og erfaring, og det vil styrke udnyttelseslogikken. Ræsonnementet for James March er ifølge Peter Aagaard:

*At en strategisk initieret personaleudskiftning fremmer udforskning, fordi det skaber en organisatorisk løskobling, der øger sandsynligheden for at de nye deltagere præsterer unikke handlinger.*⁶⁹

Da der imidlertid ikke er noget indlysende incitament til at være langsomt lærende, argumenterer James March, må organisationen anlægge en strategi, hvor individerne ikke selv frivilligt vælger deres læringstakt. Den eneste måde, som organisationen kan sikre, at ny viden tilføjes til videnbasen er ved personaleudskiftning. Nyansatte er som regel mindre vidende, end de personer, som de erstatter, og ifølge James March vil en udskiftning i begrænset omfang lede til et øget fokus på udforskning.⁷⁰ Det er diversiteten mellem de nye, der skaber fornyelsen af den organisatoriske videnbase. Derfor er det, ifølge James March, afgørende for organisationen, at nye medarbejdere har forskellige baggrunde, uddannelse, køn etc. ellers vil en strategisk personaleudskiftning ikke have den ønskede positive effekt på graden af udforskning. Det er således graden af diversitet i organisationen og evnen til at opretholde en heterogen medarbejderstab, der kan medvirke til at påvirke balancen mellem udforskning og udnyttelse.

⁶⁸ March, 2005:166

⁶⁹ Aagaard, 2007:39

⁷⁰ March, 2005:168

Graden af strategisk planlægning

Organisationer kan som nævnt ifølge James March påvirke balancen mellem de to handlingslogikker gennem strategiske valg og planlægning, her forstået som en forskrift for, hvilke løsninger, problemer, behov og aktører, der har adgang til at deltage i beslutningsprocesser. Via en strategisk planlægning kan organisationen forsøge at kontrollere kombinationen og timingen af aktører, problemer og løsninger, der har eller skal have indflydelse på beslutningssituationen.⁷¹

Ifølge Peter Aagaard kan graden af strategisk planlægning variere og er afhængig af f.eks., hvor detailleret de formelle regler for beslutnings- og læringsprocesser er i organisationen. Formalisering ansues her som en udbredt norm for organisering, der hviler på forestillingen om systematisk, rationel handling.

*Resultatet af en øget formalisering er et stadigt mere institutionaliseret organisationsliv, hvor der reelt blive mindre plads til differentiering og dermed også mindre plads til at gøre en forskel i omverdenen såvel som internt i organisationen.*⁷²

En høj grad af strategiske planlægning vil således, ifølge Peter Aagaard, medføre et øget fokus på udnyttelseslogikken i form af styrkelse af eksisterende rutiner og etablering af velkendte opnåelige mål, hvor organisationerne risikere at blive ført ind i ”kompetencefælden”.

En lav grad af strategisk planlægning med øget fokus på løst koblede relationer er dog heller ikke uproblematisk, siger Peter Aagaard og peger på Peretti og Negro (2006), der har undersøgt, hvordan status og organisatorisk hierarki influerer på balancen mellem udnyttelse og udforskning. Peretti og Negro mener, ifølge Peter Aagaard, i modsætning til James March, ikke at løst koblede relationer vil øge udforskning blandt lavstatusledere. Tværtimod mener de, at løst koblede relationer ofte vil opfattes som frustrerende af individerne i organisationen, fordi der ikke er faste rutiner og mål, mens restriktioner for adfærd vil have en tendens til at øge individernes udforsknings adfærd. På den måde, siger Peter Aagaard, kan en vis grad af udnyttelse være en forudsætning for udforskning. Organisationer må således have en form for formel struktur, der kan fremme de udforskende aktiviteter, og en vis grad af strategisk planlægning vil derfor altid være nødvendig.⁷³

Men, påpeger Peter Aagaard, strategier behøver ikke altid være intenderet og planlagte, de kan også være emergente – dvs. de kan tage form uden af være formulerede. I disse tilfælde vil en strategi have flere og divergente kilder, fra alle steder i en organisation og ikke nødvendigvis kun fra ledelsen. Tilsammen skaber disse forskellige kilder et emergent mønster med konsekvenser for den

⁷¹ Aagaard, 2008:4

⁷² Ibid:33

⁷³ Aagaard, 2009:20

organisatoriske læring og innovation – et strategisk læringsmønster. Emergens kan således anvendes til kreative processer, der søger efter nye udviklingsmuligheder og emergens har derved fokus på udforskning. Dette kan ledelsen planlægge strategisk, og derved kommer fokus på de enkelte medarbejders motivation og vidensniveau og ikke på ledelsesinitiativer.⁷⁴ En lav grad af strategisk planlægning vil således understøtte en strategisk emergens, og derved påvirke balancen mellem udforskning og udnyttelse.

Strategiske læringsmønstre i frivillige organisationer

Frivillige organisationer har, siger Peter Aagaard, nogle helt særlige strategiske udfordringer, der gør det vanskeligt at fastholde en systematisk og rationel implementering af strategien, og de kan ikke blot efterligne staten og markedet, når det handler om strategisk planlægning.⁷⁵ I frivillige organisationer er strategi mere end kun et spørgsmål om, at skulle tage vare på organisationens interesser. Frivillige organisationer har et indbygget dilemma mellem på den ene side de løst koblede medlemmers interesser, og på den anden side de ude fra kommende krav om dokumentation, effekt og troværdighed, som organisationen skal honorere for at få indflydelse på politiske processer og i politiske netværk.

Medlemskab trækker i retning af heterogenitet (høj grad af diversitet/udforskning), mens ønsket om indflydelse på politiske processer og netværk kræver professionalisering og trækker i retning af homogenitet (lav grad af diversitet/udnyttelse). Dette dilemma fører til et andet dilemma mellem den nede fra kommende ”bottom up” repræsentation i form af den traditionelle medlemsbaserede organisation med sin demokratiske konsensusorientering, som ifølge Peter Aagaard er fremherskende i en medlemsorienteret frivillig organisation og ønsket om at få politisk indflydelse, hvor den frivillige organisation må vælge en top-down baseret kontrol.

Da relationen mellem organisationen og de frivillige er løst koblet, har frivillige ideelt set særlige muligheder for selv at bestemme både hvor, hvornår og hvordan de vil agere, siger Peter Aagaard. Medlemsskabstilgangen har en indbygget idealopfattelse af, at frivillige organisationer kan skabe en perfekt sammenhæng mellem, hvad de frivillige vil og gør og organisationens handlinger. Men faktum er, siger han, at frivilliges evne og mulighed for at agere begrænses af de institutionelle rammer i den frivillige organisation samtidig med, at det kan være vanskeligt for organisationen at kontrollere de frivillige. Organisatorisk ledelse og planlægning, påpeger Peter Aagaard, er ikke uvæsentlig, men alle strategiske læringsprocesser i frivillige organisationer må ideelt set tage

⁷⁴ Aagaard, 2009:18

⁷⁵ Aagaard, 2008:2

udgangspunkt i, hvad frivillige vil og ønsker. Derfor anlægger Peter Aagaard et emergent perspektiv på organisatorisk læring og strategisk planlægning i frivillige organisationer, hvor en række forskellige faktorer som f.eks. et udefra kommende pres, skift i interesser og individuelle aspirationer spiller ind, og hvor både lederes og frivilliges mulighed for at initiere læringsprocesser gennem strategisk planlægning er tilstede. Læring kan således ikke kun ses som et udbytte af en top-down styret strategisk planlægning, men må anskues som et resultat af sociale processer og interaktioner.

Med udgangspunkt i James March's teori og i et studie af tre danske frivillige organisationer, opstiller Peter Aagaard fire mulige strategiske læringsmønstre, og undersøger betydningen af graden af strategisk planlægning og af diversitet i forhold til udforskning og udnyttelse.⁷⁶

De fire strategiske læringsmønstre ifølge Peter Aagaard

	<i>Høj grad af strategisk planlægning</i>	<i>Lav grad af strategisk planlægning</i>
<i>Lav grad af diversitet</i>	Radikal udnyttelse	Kollektiv udforskning
<i>Høj grad af diversitet</i>	Moderat udforskning	Radikal udforskning

Vælger organisationen ”**radikal udnyttelse**” (lav grad af diversitet og høj grad af strategisk planlægning) vil det medføre, siger Peter Aagaard, at de enkelte medlemmer får mindre autonomi. Dette læringsmønster sigter på en hurtig og loyal tilpasning til nye professionelle organisationsmodeller. På grund af den lave diversitet blandt de frivillige vil det være relativt nemt for organisationen at komme igennem med de strategiske tiltag, der i høj grad vil gå ud på at kopiere konkurrenternes aktiviteter. Der er tale om en slags institutionel isomorfi, hvor organisationen tilpasser sig udefra kommende krav for at kunne opretholde sin legitimitet og sin konkurrenceevne. Til gengæld vil der ikke blive skabt ny viden, og organisationen vil have svært ved at opretholde en status som innovativ forandringsagent. Organisationer vil, med James Marchs begreber være ”spor afhængig” og risikerer derfor at ryge i ”kompetencefælden”. Radikal udnyttelse finder man, siger Peter Aagaard, i de etablerede professionelle frivillige organisationer.⁷⁷

Med den ”**moderate udforskning**” (høj grad af diversitet og høj grad af strategisk planlægning)

⁷⁶ Aagaard, 2009:21

⁷⁷ Ibid:17

som læringsmønster peger Peter Aagaard på, at dette skaber rum for en vis personlig udforskning i forskellige retninger og kan på den måde være med til at sikre organisationens overlevelse på sigt. Men der er tale om små og kontrollerede forandringer. Det vil dog betyde, siger Peter Aagaard, at deltagerne vil opleve organisationen som en mere menneskelig, åben og professionel organisation. Samtidig vil den høje grad af strategisk planlægning medføre, at organisationen, for at opretholde sin stærke formelle struktur, vil have en tendens til, at al adfærd defineres i formelle roller og dokumenterbare arbejdsgange.⁷⁸ Der er tale om et mere komplekst læringsmønster, som på den ene side vil gøre organisationen i stand til at rekruttere nye grupper af frivillige og sætte gang i nye aktiviteter. På den anden side vil de veletablerede organisationer være tilbøjelige til at lukke af for mere vilde idéer og forsøg på udforskning, som frivillige kan finde på, siger Peter Aagaard. Resultatet kan meget vel blive, siger han, at de frivillige ikke kan se sammenhængen mellem idéer og virkelighed i organisationen, og derfor mister motivationen.⁷⁹

”Kollektiv udforskning” (lav grad af diversitet og lav grad af strategisk planlægning). Her er der tale om, at deltagerne uddelegerer deres individuelle udforskning til et organisatorisk kollektiv. Der er tætte relationer mellem deltagerne, som vil opleve hinanden som meget ens og som venner, mere end som kolleger. Fordelen er, at det er nemt for deltagerne at se en sammenhæng mellem det de selv ønsker og de forandringer, som kollektivet skaber. Fællesskabet er i fokus, og på den måde vil organisationen have mulighed for, at der opstår en unik organisatorisk identitet, hvor organisationen engageres i kollektive eksperimenter med henblik på at få indflydelse på den offentlige agenda. Med et kollektivt udforskningsmønster undgår organisationen at falde i kompetencefælden. Til gengæld betyder dette mønster, at ledelsen vil have vanskeligt ved at engagere deltagerne i rutine- og driftsopgaver, man vil helst undgå at lære af sine fejl, fordi det belaster evnen til at eksperimentere. Derved risikerer organisationen at falde i en eksperimentfælde, hvor læring og erfaring ikke samles op, således at opgaverne kvalificeres og udvikles. Derudover, siger Peter Aagaard, kan den kollektive udforskning, på grund af den lave grad af diversitet føre til at organisationen oplever ”at være sig selv nok”, og for udenforstående kan opleves lukket.⁸⁰

”Radikal udforskning” (høj grad af diversitet og lav grad af strategisk planlægning). Her er der plads til individualisterne og til eksperimenterne. Der er meget få regler for, hvad man må og kan og meget lidt fokus på læring og erfaringsopsamling. Det er de få stærke individualister, der uden skelen til flertallets behov for rutiner og kollektive værdier, forfølger egne idéer og projekter.

⁷⁸ Ibid:23

⁷⁹ Ibid:18

⁸⁰ Ibid:24

Mange frivillige vil opleve det frustrerende og demotiverende, at der ikke er nogen strukturer og umiddelbare sammenhænge mellem det, de selv arbejder for og det, organisationen ønsker, siger Peter Aagaard. Dette læringsmønster vil ikke kunne opretholdes i længere perioder og vil generelt være for løst koblet til at være bæredygtig på sigt.⁸¹

På baggrund af sin undersøgelse konkluderer Peter Aagaard, at frivillige organisationer skal operere med læringsmønstre, der har enten en høj grad af strategisk planlægning eller en lav grad af diversitet for at sikre, at organisationen overlever.⁸² Den lave grad af diversitet skaber fællesskabsfølelse, fælles identitet og stor loyalitet, mens den høje grad af strategisk planlægning sikrer organisationens konkurrence evne og legitimitet, og at den opleves som professionel. Hvilket, siger Peter Aagaard, understøtter Peretti og Negros argument om, at en vis grad af udnyttelse kan fremme udforskning. Der er således ikke tale om, at organisationen skal vælge et af de fire strategiske læringsmønstre, men skal være åben overfor, at flere mønstre vil være til stede i en organisation på én gang.

*Organizations do not have just one single, learning pattern. They may have several depending on the size and the history of the organization. The larger organizational unit the more different types of patterns it can hold. In principia all four types of patterns can be present at the same time in a single organization.*⁸³

Typisk, siger Peter Aagaard, vil den enkelte organisation dog være domineret af et bestemt strategisk læringsmønster afhængig af organisationens størrelse og historie.

Selvom de strategiske læringsmønstre således, ifølge Peter Aagaard, tager udgangspunkt i de frivilliges ønsker og forventninger, kan opmærksomhed på de fire strategiske læringsmønstre medvirke til at sætte ledelsen i stand til at tage et informeret strategisk valg i forhold til, hvad man ønsker at opnå.

Kritik af James Marchs teori

Når vi anvender James Marchs teori om udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring, kan vi se et problem i forhold til hans brug af videnbasen. Individene lærer ifølge James March ikke af hinanden, men får kun viden og læring gennem den oplagrede viden i videnbasen. James March undlader at tage højde for, at individerne i organisationen også kan lære af hinanden og udveksle viden, og at de højt socialiserede derved også kan lære direkte af de lavt socialiserede. På den måde

⁸¹ Ibid:25

⁸² Aagaard, 2008:18

⁸³ Aagaard, 2009:6

undertoner James March betydningen af det relationelle. Samtidig mener vi også at kunne se, at James March arbejder ud fra en antagelse om, at organisationer via en strategisk planlægning kan skabe en fast balance mellem de to handlingslogikker, hvilket der i vores optik ikke er tale om, idet vi mener, at organisationerne til stadighed må have opmærksomhed på begge handlingslogikker og skal kunne navigere mellem dem i forhold til tid og rum.

Opsamling

James Marchs teori om udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring hjælper os med at identificere, hvordan organisationer via en strategisk planlægning kan påvirke balancen mellem udforskning og udnyttelse. Vi ser, hvordan en høj grad af diversitet med en heterogen medarbejderstab kan fremme udforskningslogikken og sætte fokus på innovation ved at påvirke den organisatoriske videnbase, mens en lav grad af diversitet med en homogen medarbejderstab, der ikke udfordrer organisationens videnbase vil fremme fokus på udnyttelseslogikken og tage udgangspunkt i traditionelle rutiner, regler og formelle strukturer. Peter Aagaards fire strategiske læringsmønstre påviser, at det er nødvendigt med en vis grad af strategisk planlægning i forhold til at arbejde med forholdet mellem udforskning og udnyttelse. Frivillige organisationer har, i kraft af deres løskobling, en særlig udfordring, idet medlemsskabstilgangen og de frivilliges autonomi trækker i retning af udforskning, mens udefra kommende pres og krav til professionalisering trækker i retning af udnyttelse.

Vi anvender denne viden i vores empiriske undersøgelse i forhold til at afdække, hvordan de to nye organisationer håndterer dilemmaet mellem udforskning og udnyttelse og identificere eksempler på elementer af Peter Aagaards fire strategiske læringsmønstre, som vi kan genfinde i de to organisationer. Kan vi finde eksempler på, hvordan Rie Skårhøj og Kjeld Søndergaard italesætter dilemmaet mellem den homogene og den heterogene organisation og mellem den formelle og den løst koblede organisation? Hvordan italesættes og håndteres balancen mellem udforskning og udnyttelse i vores empiri, og hvilken grad af diversitet og strategisk planlægning kan vi identificere?

4.2 Formidling af ideer og implementering af opskrifter

Vi anvender Kjell Arne Røviks teori om formidling af idéer og implementering af opskrifter til at belyse spørgsmålet: Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem nye organisationsopskrifter udefra og egne idéer indefra?

Dr. Phil. og professor i statsvidenskab ved Universitet i Tromsø, Norge Kjell Arne Røviks forskning omhandler videngrundlaget for organisatoriske forandringer.

Vi benytter specifikt hans to hovedværker: *”Moderne organisationer – trender i organisationstænkningen ved tusenårsskiftet”* fra 1998, hvor han præsenterer sin teori om organisationsopskrifter og nye tendenser i organisationstænkningen og hans seneste udgivelse *”Trender og Translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon”* fra 2009, hvor vi finder de centrale begreber ”translationskompetencer og ”idéer som repræsentationer af praksis.”

Organisationsopskrifter

En organisationsopskrift er en institutionaliseret standard for organisationer, som fungerer som forbillede for denne. Kjell Arne Røvik definerer begrebet således:

*en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisation*⁸⁴

I mange tilfælde er der tale om, at flere idéer eller opskrifter konkurrerer, som alternativer til dels den bestående praksis men også til hinanden. Den enkelte organisation bliver derfor mødeplads for mange og forskelligartede opskrifter, hvilket fører til

*det som fra utsiden kan bli oppfattet som et nokså helhetligt organisatorisk ”byggverk” i virkeligheten ofte er spennende hybrider*⁸⁵

Traditionelle måder at opfatte organisationer på er derfor ikke længere deltaljerede nok til at kunne begribe de nye blandingsformer, som organisationerne har etableret sig i, bl.a. grundet de mange forskelligartede idealer og opskrifter, der eksisterer. Idéerne, idealerne og opskrifterne er ved indrejse i organisationerne immaterielle, og materialiseres først langsomt i nye rutiner, og efter hede debatter, blander de sig med deres begreber og indoptages i deres sprog. Kjell Arne Røvik taler om, at forbilleder har sin tid. Efter at denne tid er gået mister de deres betydning og rejser tilsyneladende væk fra organisationen igen.⁸⁶ Der bliver dog altid noget tilbage, så hvis man kan forstå udviklingen som en pendulbevægelse, må man forstå det med et pendul med klister, der fastholder noget af opskrifterne, så der bliver noget tilbage i organisationen, mener Kjell Arne Røvik.

Kjell Arne Røvik opstiller et nyt ideal for en tidssvarende organisation nemlig en ”multistandardorganisation”,⁸⁷ som evner at forholde sig til de i tiden dominerende og ofte flygtige

⁸⁴ Røvik, 1998:13

⁸⁵ Ibid:16

⁸⁶ Ibid:17

⁸⁷ Se note 2

og inkonsistente organisationsopskrifter og tage det ind som er nyttigt og lade det forsvinde, som er flyvsk.⁸⁸

Organisationsidéer

Ideer er med til at forme det 21. århundredes organisationer, siger Kjell Arne Røvik og organisationerne er med til at udvikle de praksisformer, som kan udkrystallisere nye idéer. Det er ikke kun vigtigt at have øje for de i tiden florerende organisationsopskrifter. Det er vigtigt at holde øje med andre idéer. Der kan være tale om variationer af samme idé, hvis tid er kommet. En idé er en repræsentation af en bestemt praksis, som har vist sig at have effekt. Det er samtidig en kompleksitetsreduktion, idet det er umuligt at sætte alt, hvad der foregår i en praksis på ord. Der er i praksishandlinger både tale om bevidste handlinger, som kan italesættes, og om anvendelse af tavse kundskaber og ikke - kendte forhold. Idéer kan bringes ud af konteksten gennem oversættelse eller translation foretaget af en aktør i feltet.⁸⁹ En idé i et organisationsperspektiv er således en praksis, der er blevet repræsenteret i nogle ord. Bevægelsen er med andre ord fra praksis til ide. Ifølge Kjell Arne Røvik hentes idéer ud af praksis gennem en såkaldt løsrivelse, hvor idéer enten hentes ud eller bringes ud. Det gøres gennem hvad Kjell Arne Røvik betegner som en ”udhentning” eller en ”udbringning”, hvor den første oversættelse henviser til at translatøren her er en udefra kommende aktør, der henter ideen, og den anden henviser til en translatør, som kommer inde fra organisationen og bringer idéen ud.

Udhentning

At følge en praksis til idé er noget af en udfordring, siger Kjell Arne Røvik. Traditionelt opfattes en god ide som et eksempel på bedste praksis.

*Best practice er en praksis eller en metode, som beviseligt fører til resultater.*⁹⁰ Der er fire aspekter ved en sådan: Først skal en overlegen praksis i en organisation identificeres, og sættes i tale så den kan overføres til en anden organisation eller afdeling. Dernæst skal man finde frem til hvad de bedste præstationer rent faktisk er, faktorerne der førte derhen skal findes og man skal have viden om de processer der ligger bag. Der må være tale om en overlegen praksis, der fører til ekceptionelle resultater. Desuden må der være en åbenhed for at lede i alle dele af organisationen, for at definere, hvad der var aktivt med i at udgøre forskellen. Der er en fare ved denne proces. Der

⁸⁸ Ibid:281

⁸⁹ Røvik, 2009:260

⁹⁰ Larsen 2000 i Røvik, 2009:256

kan ske fejlslutninger, hvis man kommer udefra og har meget lidt kendskab til de lokale forhold, man skal kunne begge sprog både fra den kontekst ideen kommer fra og konteksten den tænkes overført til, og omvendt kan en indefra være blind for nogle nye muligheder, og spundet ind i mange forskellige interesser. En anden fare er, at der konkluderes på for lidt materiale, således at det man står med kan betegnes som en pseudooversættelse, som ikke har blik for det vigtige der er på spil, er for unuanceret eller måske er skabt med henblik på at undgå forandringer, statustab mv. Disse ting er vigtige at have i bagehovedet, men det vi imidlertid hæfter os ved, er betoningen af, at det især er vigtigt, at der er kompetente personer tilstede processen, navnlig en der har oversættelseskompetencer.

Udbringning

Udbringning formidles på arenaer udenfor organisationen, der kan være tale om en nær eller fjern arena. Det er en helt almindelig måde at bringe idéer videre, men den har ikke så stor forskningsmæssig bevågenhed. Fordelen er, at budbringeren kender indersiden af organisationen. Det kan være vigtigt at vide, om det er andenhåndsoversættere eller opfinderne, man taler med. Der er ifølge Kjell Arne Røvik ofte tale om, at man i sine beretninger kommer til at lægge mest vægt på forsøgsperioden (der hvor innovationen sættes ”i gang”), og i mindre grad tillægger resultaterne over tid betydning. Udbringere er oversættere, og det er vigtigt at vide, i hvor høj grad de er spejlbilleder for, hvad der er sket, eller om de anvender improvisationer, hvilket kan føre til løse tolkninger.

Translationsbegrebet

Kjell Arne Røvik har også fokus på at begribe hvilke kompetencer og rammer, der skal være til stede for at overføring og indføring af idéer fra organisationer kan lykkes. En oversættelse indeholder

*uttak, overføring og adoptering av ideer.*⁹¹

Kjell Arne Røvik taler om kompetence til at oversætte mellem to eller flere kontekster, en såkaldt translationskompetence. Hans translationsbegreb er hentet fra forskning i, hvordan lingvisters oversættelsesarbejde kan gribes an på forskellige måder og med forskelligt resultat. Inspireret af ”translation studies” udvikler han en teori om, hvordan en translation, en oversættelsespraksis kan forstås i nogle forskellige kategorier, og hvor oversættelsen lykkes afhængig af, hvordan

⁹¹ Røvik, 2009:248

oversætteren positioner sig. Inspirationen fra oversættelsesarbejdet er ikke anvendt så ofte. Kjell Arne Røvik mener derfor, at der er tale om et totalt uudnyttet og dermed uforløst potentiale, ved siden af at translation studies giver en række begreber, teorier og indsigter og at forståelse af tolkningen har udviklet sig fra alene at være oversættelser af sprog, til også at omhandle andre former for social kommunikation. Et oversættelsesarbejde i et translationsteoretisk perspektiv udgør et alternativ til implementeringsteoriens perspektiv på forandring af organisationer.

Dekontekstualisering og kontekstualisering

Et af hovedaspekterne ved oversættelse, eller translation kalder Kjell Arne Røvik dekontekstualisering. Det handler om tilfælde, hvor man kan identificere en praksis i en kontekst, og hvor man forsøger at italesætte praksisen, som indtil nu har været indvævet i konteksten og måske endog delvis tavs, og oversætte den til en idé, som vi har omtalt ovenfor og som er repræsentativ for praksisen. Hvorfor er translation nu så vigtigt? Kjell Arne Røvik mener, at den store interesse for dette spørgsmål handler om at der er svært meget på spil i disse processer. Det er evnen til at identificere relevant kundskab og relevante idéer og til at omforme og tilpasse disse til egen organisation, som på den ene side antages at være, *en meget vigtig forudsætning for innovation, vækst og succes* og på den anden findes der *mange observationer af mislykkede forsøg på ideoverføring*.⁹²

Vi har med andre ord at gøre med en vigtig motor for forandringer, men også med en motor, som er vanskelig at styre derhen, hvor man gerne vil have den.

Oversættelseskompetencer

En socialentreprenør kan indtage forskellige positioner, når oversættelse skal finde sted. En translatørkompetence er en kritisk faktor for at lykkes med idéoverførsel. Kjell Arne Røvik foreslår, at oversætterens kompetence fastsættes som en række dyder: Kundskab, mod, tålmodighed og styrke. Hun/han har en indsigt i praksissens kompleksitet, indvævedhed, eksplicitet og kan identificere den godt fungerende praksis og skabe idémæssige repræsentationer. Det kræver tillige agtpågivenhed: Der kan være områder, som har indvirkende betydning uden, at det er eller umiddelbart kan sættes i tale, der kan være tale om forsøg på at indføre populære idéer som ikke

⁹² Ibid

passer til lokal kontekst og det man ønsker opnået med forandringen. Det handler om at have en kritisk sans for f.eks. pseudooversættelser og et blik for, hvor idéen oprindeligt er udviklet.

En oversætter i tiden har i følge Kjell Arne Røvik følgende kendetegn: Hun/han er en kundskabsrig flerkontekstuel oversætter, en modig og kreativ oversætter, en tålmodig oversætter og en stærk oversætter.

En kundskabsrig og flerkontekstuel oversætter har indgående kendskab til det, som skal oversættes og indføres, og kan kombinere viden om både den afgivende og modtagende organisation. Hun/han er desuden opmærksom på, at en idé aldrig indføres i en kontekst, der er tabula rasa (en tom tavle). Der er altid noget aktivt i forvejen, aktører, strukturer, procedurer og rutiner, plus en lang række idéer og opskrifter, der cirkulerer og diskuteres i forvejen, og oversætteren må have en indsigt i at organisationen i forvejen har en reformhistorie.

Den modige og kreative oversætter er en god håndværker, en forandringsagent som er i stand til at efterdigte. Der er tale om en kompetence til at kunne sprogsætte for at kunne oversætte, hvor det udtalte gøres til noget udtalt, der tilføres begreber, så der kan skabes effekter i feltet. Der er mod og kreativitet til at vælge en såkaldt hensigtsmæssig oversættelsesmodus. Der kan vælges mellem kopiering, addering og fratrækkelse – det hele afhængig af situationen, idé-oprindelsen og taktisk vurdering.

Den tålmodige oversætter arbejder ud fra en forståelse af, at idéer tager tid, inden de kan materialiseres. Idéer opfører sig ofte som virus. Der er en vis inkubationstid, således at begreber og ræsonnementer først kommer aktivt i brug, når de er internaliserede. Derfor giver den tålmodige oversætter idéen gode betingelser, så den ikke dør ud. Hun/han opfordrer til samtaler, og interne diskussioner, så sprog og begreber kan fæstne sig i organisationen. Derfor skabes der rammer for arenaer, hvor man kan tale om idéen, tid til at tale, skabe meningsdannelse, klargøring og modning af idéen – samtidig med, at der er en målrettethed i samtalerne, der fører til konkretisering af idéen.

Den stærke oversætter er opmærksom på, at forandringer kan føre til en kontekst af konflikt og modstand. Reformidéer udfordrer ofte etablerede kulturer, og kan blive mødt af reaktioner baseret på interne interesser. Der er interesser og ære på spil i sådanne processer. En oversætter må derfor hurtigt kunne sætte sig ind i konflikter og interessedimensioner i organisationen og håndtere modstand. En stærk oversætter kan kombinere kyndighed med myndighed og kendskab til feltet, hvilket giver legitimitet og tæt kontakt med ledelsen. En myndighed, der må omfatte muligheder, for at kunne vælge mellem: At gennemføre projektet trods modstand, indstille forsøget eller justering af kursen.

Hvad kendetegner oversættelse?

En oversætter er ikke en neutral person, hun/han har sine bevæggrunde, hvor nogle er intenderede og andre uintenderede. Blandt de første er, at man betragter processen som en bevidst og rationel handling med henblik på at kunne anvende en idé til bedre og mere effektive resultater. Der kan være tale om et bevidst valg af en idé, som skal modvirke en anden idé, der kan opfattes at udgøre en større fare. Endelig kan der være tale om et bevidst valg med henblik på at opnå symbolske eller statusmæssige virkninger, hvor man søger at højne egne eller organisationens status. Blandt de uintenderede bevæggrunde er, at man kan være ubevidst præget af konteksten eller, at man kan være tæt vævet ind i den kontekst, man kommer fra, og bruger dens vanlige reaktionsmønster overfor ”det nye”.

Oversætteridealet skifter over tid fra en usynlig oversætter, en transkoder, en usynlig translatør der ikke skygger for mesterens egne ord til en, der tilfører processen noget, der giver modtageren mere end reproduktion. Der kan skimtes en mulighed for at overføre skiftet til vores eget felt, hvor man kan tale om eller identificere en traditionel eller en innovativ oversættelse.

Kritik af Kjell Arne Røviks teori

Mest af alt betragter Kjell Arne Røvik organisationer, og hvordan de udvikler sig. Han beskriver de forhold, der kan forhindre udvikling som en række barrierer, der imidlertid kan overvindes. Han er ivrig efter at finde mønstre og handlingsforeskrifter. Han er derimod ikke så udfoldet i forhold til, hvad aktører og subjekter gør og kan gøre i mikrosituationer, hvorfor teorien ikke er så brugbar til at fremkalde det unikke, der sker i disse situationer. Der er en fare for ved anvendelse af hans teorier, at udviklingen alene ses i forhold til hans tænkning og med hans kategorier, og dermed kommer til at overse en række andre faktorer, som også spiller ind i aktørers og netværks liv i og udenfor organisationerne, f.eks. køn, generation og magt.

Opsamling

Der er således meget der taler for, at resultatet af indføring af nye organisationsidéer eller organisationsopskrifter handler om, hvorledes den sociale entreprenør har ageret, hvilke kompetencer hun/han har, og hvorledes forandringsprocessen er planlagt og forløbet. Herunder hvordan der er skabt rum eller arenaer for det unikke i organisationen eller for de nye ideer de forsøges indført – de skal indføres i en kontekst, hvor der er meget der fungerer i forvejen, og det er ikke lige meget om processen tænkes som implementering. Tværtimod kan en translationsorienteret proces synes at være til gavn i frivillige sociale organisationer, hvor frivilliges engagement er

udgangspunktet, og samtidig er grundlaget for at skabelse af nye ideer, social innovation som kan udledes i praksis.

Vi har set, at begrebet organisationsopskrifter har stor betydning for organisationer i dag og dermed også for de idéer, der er på rejse ind i frivillige social organisationer og socialøkonomiske virksomheder. Det er et begreb, som kan være med til at forklare, hvordan noget nyt er under opsejling, og det giver muligheder for, at man forholde sig på forskellige måder til de nye idéer, man kan f.eks. udvikle evne til være en multistandardorganisation. Det giver muligheder for at opfatte socialøkonomi som en opskrift – som man kan forholde sig nuanceret til.

Organisationsidéer er et begreb, der kan være med til at finde et fokus på de processer, der er virksomme i socialøkonomiske virksomheder, når der skal kommunikeres om, hvad det er der virker og har et potentiale, når idéer fra sidstnævnte organisationer forsøges overført til de førstnævnte. Oversættelsens virkning er præget af, hvordan oversætteren, i vores optik den sociale entreprenør, betragter oversættelsesprocessen, og hvilke oversættelseskompetencer vedkommende udlever. Der er større potentialer i de emergente processer, hvilket taler for, at man søger at placere sig i den side af feltet, der handler om at idéudvikle nedefra. Det giver mulighed for at være mere opmærksom på de idéer, som deltagerne, de frivillige og de professionelle i organisationerne, selv kan være med til at udvikle.

Med Kjell Arne Røviks pragmatiske institutionalisme kan man sige, at vi har blik for og begreber for den tvetydighed der ofte vil være i empiri.

4.3 Aktør – Netværks teorien

Vi anvender Bruno Latous aktør-netværks teori til af belyse vores spørgsmål: Hvordan kan frivillige sociale organisationer håndtere forholdet mellem indforståethed/blackboxing og innovativ praksis? Professor Ph.d. Bruno Latour, videnskabssociolog ved Écoles des Mines i Paris har frem for alt et empirisk program for en alternativ udforskning af en hybrid verden i stadig forandring.⁹³ Han kan forbindes med en række betegnelser såsom konstruktivisme, amodernisme og relativisme. Vi benytter specifikt hans bog: *En ny sociologi for et nyt samfund* udkommet på dansk 2008, i hvilken han bl.a. redegør for Aktør-Netværk teorien (ANT) som en ny måde at anskue samfundet på. ANT er udviklet på baggrund af viden opnået i følgende værker, *Laboratory Life* Latour & Woolgar 1979/1986, *Pasteurization of France* Latour 1988, & *Science in Action* 1987

⁹³ Blok & Elgaard Jensen, 2009:11

Hvor kommer ANT fra?

Ifølge Lars Fuglsang kan ANT placeres i en integrativ tradition, der er karakteriseret ved mindst tre overordnede programpunkter:

- a. Forholdet mellem videnskab, teknologi og samfund anskues som et vekselvirkningsforhold.
- b. Der fokuseres på en beskrivende eller analyserende forskning, der studerer den konkrete udfoldelse af fænomener i deres sammenhæng.
- c. Analysens udgangspunkt tages i mikrosociale sammenhænge, der studeres som konstruktioner og repræsentationer af reelt eksisterende objekter og ikke som ”produkter” af sociale relationer.⁹⁴

Den integrative tradition kan dermed defineres som konstruktivistisk, det vil sige, at den anskuer situationer og ting som konstruerede og byggede ud af, hvad/hvem der er ved hånden. Når eksempelvis forholdet mellem videnskab, teknologi og samfund anskues som et vekselvirkningsforhold, betyder det, at den gamle skillelinje mellem natur og videnskab ikke længere eksisterer. I ANT er alle aktører, også videnskaben og naturen, og de spiller sammen i netværk, som nogle gange er vanskelige at få øje på. ANT hjælper os med at få øje på dette næsten ikke-sporbare.

Kendsgerningen

Gennem studier udført i laboratorieverdenen beskrives laboratoriearbejdet som en række praktiske forhandlingsprocesser og forfatterne giver en sociologisk forklaring på selve kernen i den naturvidenskabelige produktion⁹⁵. Laboriestudierne fører Bruno Latour til at stille spørgsmålet: Hvad er egentlig en videnskabelig kendsgerning, og hvornår er det en kendsgerning?

Spørgsmålet stiller han, fordi laboratorieverdenen er et lukket rum i hvilket fakta konstrueres ud fra nogle givne præmisser, og den viden der dermed opnås i laboratoriet, opstår som følge af nøje determinerede processer, som sandsynligvis ville have set anderledes ud i en anden sammenhæng.

Bruno Latours svar på spørgsmålet lægger grunden til ANT:

*Kendsgerninger er ordner, der gradvist kæmpes ind i en verden, som ikke nødvendigvis spiller med. Kendsgerninger eksisterer kun i og i kraft af netværk af aktører og materialer; præcis ligesom eksistensen af elektricitet, gas, post og parkeringsregler i en storby kun er en realitet i kraft af vidt forgrenede og nogenlunde veldisciplinerede netværk.*⁹⁶

⁹⁴ Fuglsang og Bitsch-Olsen, 2004: 421

⁹⁵ Elgaard Jensen, 2003:5

⁹⁶ Blok & Elgaard Jensen, 2009: 50

Kendsgerninger er netop det, der skaber orden i uordenen. Denne orden kommer først efter diverse forhandlingsprocesser, hvor ordenen først indtræder, når eksempelvis alle parter i et netværk anerkender de fælles parkeringsregler. Først når de er anerkendt, bliver de til kendsgerninger. ANT anses for at være anti-epistemologisk, idet omstændighederne omkring kendsgerningernes anerkendelse som netop en kendsgerning, vurderes at have større betydning for det studerede genstandsfelt end netop kendsgerningen. Det vil sige, det faktum, at noget anses for at være en kendsgerning, er det der får betydning, for handlingen. Kendsgerningen er et resultat af fællesskabets/netværkets anerkendelse, og eksisterer kun så længe netværket anerkender den. Processen med at få netværkets anerkendelse i forhold til om noget anses som en kendsgerning, er det ubekendtes spillerum, det rum hvor alt er til forhandling, dér hvor alt kan ske.

Translationer

For at få en større forståelse af, hvordan mennesker handler ud fra det de ved, opererer ANT med translationer, det vil sige analyser af hvordan forskere, opfindere og andre, i og uden for laboratoriet forsøger at koble andre mennesker på deres projekter,⁹⁷ altså hvordan andre kan bringes til at interessere sig for det, der interesserer mig. ANT anerkender et hvilket som helst element og en hvilken som helst relation, som bidrager til at stabilisere et netværk. Det betyder, at ANT er interesseret i at finde ud af hvilke elementer, der benyttes i processen for at interessen omkring en opfindelse eller et forskningsområde, omdannes til et projekt, der udvikles til en brugbar opdagelse for samfundet.

I ANT findes der ikke in-formationer men kun trans-formationer.⁹⁸ Det vil sige en information, der bringes videre, er nødvendigvis blevet transformeret, derfor kan man ikke længere tale om rene informationer der bringes videre. Når en information således bringes videre, er den allerede transformeret. In-formationen er blevet ændret/transformeret eller translateret. Det vil sige oversat i forståeligt sprog til modtageren af informationen på en attraktiv måde, så interesse for projektet opstår. Det er en bevidst proces, der sker i et samspil. Transformerings/translationen sker ved hjælp af ”noget”.

En relationel ontologi

Dette ’noget’ fordrer introduktionen af endnu et begreb nemlig aktør eller det semiotiske aktant begrebet. Aktør/aktant svarer til en hvilken som helst enhed i en fortælling, som spiller en rolle, det

⁹⁷ Ibid: 79

⁹⁸ Latour, 2008: 179

vil sige som de andre aktanter i netværket anerkender, tager højde for eller påvirkes af.⁹⁹ En aktør defineres ved en handling. En aktør er det, der ikke kan erstattes af noget andet¹⁰⁰. Derfor kan en aktør godt være en ting:

*ANT definerer en særlig ontologi vha sine begreber om aktør, netværk og translation. Der er tale om en helt igennem relationel ontologi.....ANT beskriver således verden som en mangfoldighed af punkter og forbindelser...*¹⁰¹

Eftersom aktører både kan være mennesker og ting, der relaterer til hinanden og i den relaterende bevægelse ændrer (medierer/oversætter/translaterer) udgangspunktet, kaldes ANT også for translationssociologi eller tingenes sociologi.¹⁰² Samfundet vi lever i, er karakteriseret ved, at tingene er en integreret del af samfundslivet. Det er derfor nærliggende at anerkende tingenes betydning for den måde, vi agerer med hinanden på. Tingene er for Bruno Latour, ikke – menneskelige aktører, men er karakteristiske handlemåder, som definerer tingene: døren åbnes, kaffen serveres, programmet trykkes. Disse handlemåder forudsætter menneskelig indgriben. Men de repræsenterer også handlemåder, som ikke kan finde sted uden involvering af tingene¹⁰³. Denne repræsentation er en grundforudsætning i transformationen af en information, det vil sige i translationen af en handlemåde fra en situation til en anden. Når noget skal formidles videre, skal det formidles på en forståelig måde for modtageren af informationen, derfor skal det formidlede repræsenteres.

Black-boxing

Når der opstår en fælles forståelse omkring tingenes repræsentation, siger man i ANT, at repræsentationerne materialiseres og bliver mere faste. Når dette sker, stilles der ikke længere spørgsmålstejn ved dem, og de tages for givet. Denne materialisering forklarer, hvordan aktør-netværk vokser. Materialiseringen kaldes for black-boxing. De sociale relationer omkring et netværk har opnået en stabilitet, der udmønter sig i en fælles forståelse, denne forståelse black-boxes så at sige. Puttes ned i nogle sorte æsker, hvor de ikke længere fylder så meget. Således bliver den fælles forståelse meningsfuld for andre, fordi den har opnået en fælles repræsentation¹⁰⁴.

At en fælles forståelse black-boxes medfører både en inkluderende og en ekskluderende situation. Inkluderende for dem, der har samme forståelse omkring deres sociale relationer, og ekskluderende

99 Blok & Elgaard Jensen, 2009: 79

¹⁰⁰ Latour, 2008: 184

101 Blok & Elgaard Jensen, 2009: 81-82

102 Fuglsang og Bitch-Olsen, 2004: 418

¹⁰³ Ibid : 428

¹⁰⁴ Fuglsang & Bitsch-Olsen, 2004: 432 & Bruun Jensen i Brinkmann & Tanggaard, 2010:377

for dem, der har en anden forståelse. En sort æske er en handlingsforskrift. Når man har en fælles forståelse af en situation, kan man handle ud fra den sammen med de andre i æsken, eller sammen med den person, der ”sidder” på æsken. Æsken kan dermed blive til et magtredskab.

Hvordan holder aktører samfundet sammen?

ANT bliver dermed studiet af samfundet ud fra et helt andet perspektiv. Traditionelt stilles spørgsmålet nemlig: Hvad holder sammen på aktører (mennesker) i en social sammenhæng? Men her vender ANT spørgsmålet på hovedet og spørger i stedet: Hvordan holder aktører samfundet sammen?

*Samfundet er ikke det, der holder os sammen, det er det, som holdes sammen.*¹⁰⁵

ANT er optaget af at udforske og analysere, hvordan aktørerne og aktanterne gennem aktiviteter holder samfundet sammen i aktør-netværk. I ANT er netværket heterogent til forskel fra homogent. I et homogent netværk er alle aktørerne eksempelvis mennesker med uddannelse, der taler engelsk og mødes for at drøfte politik. I et heterogent netværk er aktørerne ikke nødvendigvis alle mennesker, tværtimod inkluderes alle mulige elementer i netværket herunder bil, computer, hus og kommunikationsform, og de samles og danner alle former for forbindelser, hvorudfra resultatet ikke umiddelbart kan forudses. Men ANT beskæftiger sig ikke bare med den forbundethed som ordet netværk indikerer:

*At være forbundet, at være indbyrdes forbundet eller at være heterogene, er ikke tilstrækkeligt. Det hele afhænger af, hvilken slags handling, der flyder fra den ene til den anden – derfor betegnelserne 'net' og 'værk'. Egentlig burde vi sige 'værknet' i stedet for 'netværk'. Det er værket og bevægelsen og dette flow og forandringerne, der skal fremhæves.*¹⁰⁶

Bevægelserne mellem aktanter i ANT udvikler sig ud fra disses forudsætninger, og bringer det med sig ind i netværket, som de består af/er, og samfundet udvikles ud fra netværksdannelserne. Der er dermed tale om, at rigtig meget af det som sker, ikke kan forudses eller planlægges. Handlinger opstår på baggrund af de net, der dannes gennem forbindelserne. Dette ubekendte er det grundlæggende for udviklingen:

*Aktør-netværket er cirkulerende repræsentationer der transformeres gennem cirkulationen og involverer og transformerer de aktører repræsentationen cirkulerer blandt*¹⁰⁷

¹⁰⁵ Fuglsang & Bitsch-Olsen, 2004: 418

¹⁰⁶ Latour, 2008:171

¹⁰⁷ Fuglsang & Bitsch-Olsen, 2004: 430

Derfor er det helt grundlæggende for en forsker, der ønsker at få ny viden om et felt, at bevægelserne følges. I STS forskningen (Science and Technology Studies, som er en forløber for ANT) tales om *næsten ikke-eksisterende objekter*.¹⁰⁸ Når der i ANT tales om at *følge strømmen*,¹⁰⁹ så er det for at kunne identificere bevægelserne af det næsten ikke-eksisterende. Fordi det er dette, der har stor betydning for udviklingen indenfor området. På denne måde kan der skabes nye forståelsesrammer og formuleres handlingshorisonter. Det kan lykkes at videreføre transformationel kapacitet, når ontologien forandres, og man bliver i stand til at håndtere overraskelser. Overraskelserne opstår, når man pludselig får helt nye måder at anskue noget ellers givent på.

Kritik af ANT

Det største problem i ANT er, som vi ser det, anvendelsen af begreberne aktør og netværk. Dette skyldes, at disse to begreber generelt har en anden betydning og det kræver derfor en introduktion til ANT, der indeholder en forklaring af de grundlæggende begrebers betydning hos Bruno Latour. Derudover bruger Bruno Latour forskellige begreber mere eller mindre synonymt: Translationsbegrebet kaldes også for hybridisering, mediering, cirkulation eller association,¹¹⁰ hvilket vanskeliggør læsningen af hans værker.

Opsamling

Bruno Latours begrebsverden er vanskelig håndgribelig, og alligevel fascinerer den os. Bruno Latour siger, at ANT er en teori om, hvordan man ikke studerer ting. ANT kan ikke bruges til at sige noget om genstandsfeltet frivillige sociale organisationer. Til gengæld kan ANT eksempelvis bruges, til at prøve at få øje på det, som sker imellem aktanterne, de frivillige sociale organisationer, hvor socialøkonomi kan være en sort æske. Eller til at forstå de nede-fra og op processer der sker, når nye innovative projekter opstår.

Gennem begreberne kendsgerningen, aktører/aktanter, repræsentationer og sorte æsker, transformation og translation, netværk og aktør-netværk, og til sidst næsten ikke - eksisterende objekter sættes ord på en udvikling, der i samfundet i forvejen er svær at definere:

¹⁰⁸ Bruun Jensen hos Brinkmann & Tanggård, 2010:379

¹⁰⁹ Latour, 2008: 275

¹¹⁰ Blok & Elgaard Jensen, 2009:38

Kan begreberne hjælpe os til at forstå, hvordan social-økonomi som handleforskrift pludselig bliver allestedsnærværende uden at aktører som Rie Skårhøj, der jo er en socialøkonomisk entreprenør, næsten ved af det og identificerer sig med udviklingen?

Og kan Bruno Latours teori være med til at identificere begreber, som kan være med til at sætte tale, der hvor Kjeld Søndergaard bliver tavs, kan vi få ekspliciteret virksomhedens idéskabelsesproces: hvordan idéer bliver praksis og praksis bliver viden der kan flyttes?

Hvordan italesættes og håndteres forholdet mellem en fælles forståelse som grundlag for handling og den fælles forståelse som hæmmende for ny handling, og hvilke innovative praksisser kan vi identificere i vores empiri?

4.4 Opsamling teoriafsnit

Vi har gennemgået tre udvalgte teorier, der på hver deres måde bidrager med begreber til belysning af balanceudfordringerne i frivillige sociale organisationer. Nedenfor præsenterer vi en skematisk opsamling og sammenholder de begreber og teoridele, som vi finder anvendelse for. Tilsammen udgør denne opsamling en art teoretisk ”bagtæppe” for vores empiriske analyse.

	<i>March/Aagaard</i>	<i>Røvik</i>	<i>Latour</i>
<i>Balance-Udfordring</i>	Udforskning/udnyttelse Frivillig/professionel Løs koblet/formelle	Forhold mellem organisationsopskrifter der kommer udefra og idéer der kommer indefra	Forholdet mellem for løs og for fast Indforståelse. Black-boxing: forholdet mellem behov for fælles forståelse som grundlag for handling – den fælles forståelse som hæmmende for ny innovativ handling.
<i>Viden</i>	Videnbase	Kompetencebase (oversættelser) Organisationsviden (analyse kategorier)	Kendsgerninger
<i>Vigtige Begreber</i>	Homogenitet/heterogenitet Diversitet/strategisk planlægning Emergens	Gode og dårlige oversættelse. Implementering/translation Mode(efteraber)/virus Forholder sig til emergens.	Aktører/aktanter i netværk. Forbindelserne mellem disse. Det emergente.
<i>Processer</i>	Hurtig/langsom læring Strategiske læringsmønstre	Translation, analyse: Hvad sker der, hvor kommer det fra, hvordan kommer det ind i organisationen.	Translation. Repræsentation. Kigge efter det næsten ikke observerbare.
<i>Vores problem-formulering</i>	Udforskning og langsom lærende fører i retning af innovation. Udnyttelse og hurtig læring fører i retning af tradition. Den medlemsbaserede foreningstradition hæmmer innovation	Kompetencer til at arbejde med forholdet mellem ledelse og medlemsdemokrati.	Kompetencer til at få øje på det der er På vej og dermed det unikke.

Kapitel 5 Socialt entreprenørskab derude - empirisk undersøgelse

Dette kapitel indeholder en præsentation af vores empiri og en begrundelse for, at vi valgte netop disse to socialøkonomiske virksomheder. Informationerne er hentet fra deres respektive hjemmesider og præsentationsmateriale, se litteraturliste.

5.1 Begrundet valg af empiri

Vi har som nævnt i indledningen valgt to eksempler på nye socialøkonomiske virksomheder, Café Retro i København og Huset Venture i Århus, disse præsenteres nærmere nedenfor. Vi ser disse to organisationer som nye i forhold til de gamle frivillige sociale organisationer, fordi de søger nye veje i deres organisationsstruktur, i deres måde at tænke frivilligt socialt arbejde på og i deres måde at virkeliggøre aktiviteterne på. Og de lykkes netop med at mobilisere nye frivillige og skabe økonomisk overskud, der reinvesteres i organisationens aktiviteter og formål. De nye organisationer udfordrer herved de gamle organisationers traditionelle måder at gøre, tænke og handle på.

5.2 Præsentation af Café Retro – ”en hip idé i tiden”

Caféen Retro er beliggende i Knarbrostræde 26, København og er etableret i 2005. Vi vil her præsentere deres formål, frivillige, ansatte, værdier mv. og opsamle hvorvidt de alene er drevet af mål eller om de tillige har en strategi.

Formål: Non-profit café og events, hvis overskud går til velgørende formål. Café Retro er en aktivitet under foreningen VIAid (Voluntary Innovative Aid) hvis formål er at igangsætte, udvikle og drive innovative projekter på non-profit basis, hvor alt overskud gives til humanitært eller socialt arbejde.

Café Retro lægger vægt på, at de er en anderledes café, og at de skiller sig ud fra de andre i feltet, blandt andet ved, at det er den 3. verden ”der skummer fløden”, og ved at al arbejdskraft hviler på en frivillig indsats i ”en afslappet og hjemlig frivillighedskultur”. Også med indretningen af caféen sender VIAid et signal om anderledeshed, med de gamle bløde stole ”så bløde som i din bedstemors stue”. Stedet er endvidere kendetegnet ved at have et stillerum, som man kan reservere til samtaler og fordybende aktiviteter. Udover caféen indeholder stedet også KONO-butikken med varer produceret af kvinder fra VIAids projekt i Sierra-Leone.

Frivillige: Café Retro drives af ca. 130 overvejende yngre frivillige. De organiseres i teams alt efter hvad der er behov for, og hvad de frivillige har lyst til at engagere sig i. Der er i alt 9 forskellige teams: Barteam, eventteam, fundraising-team, musik-team, kunst, PR-team, renoveringsteam, I –

team, og økonomi-team. De forskellige teams ledes af teamledere. De frivillige forventes at deltage i månedlige medarbejdersamlinger, fester og fælles events udover deres turnus i vagtplanen.

Teamlederne samles til teamledersamlinger.

Ansatte: Der er få ansatte, og man overvejer at ansætte en mere, der kan holde fast i trådene, koordinere mv.

Værdier: Det bagvedliggende værdigrundlag for VIAid tager udgangspunkt i et kristent livs- og menneskesyn om fællesskab, menneskets unikke værdi, og et meningsfyldt menneskeliv med et potentiale, der kan udvikles og blomstre frem. Derudover arbejder VIAid med en række praksisværdier, der omhandler den overordnede ramme for tilgangen til det interne samarbejde i projekterne, herunder Café Retro, der understøtter det overordnede formål:

Fællesskab der er ægte (et hyggeligt socialt miljø, der rummer alle og hvor alle kan bidrage)

Udvikling der skaber (Vi vil udvikling, opmuntre til nye og gennemarbejdede initiativer, fremme det gode og unikke i hvert enkelt individ).

Kreativitet der udfordrer (til refleksion, til debat, og give rum til nyskabelser).

Ansvarlighed der forandrer (overfor fællesskabet, medmennesket og miljøet).

Åbenhed der møder (overfor nye mennesker, nye overbevisninger og nye holdninger).

Dialog der vedrører (tale personligt om livet og livets mening, tale til hinanden ikke om hinanden).

Uddannelses/læringsspørgsmål: De frivillige oplæres ved hjælp af manualer i de forskellige funktioner. Teamlederne kommer jævnligt på inspirationsweekends og oplæres gennem ledertræning.

Økonomisk overskud: Går til projekter i 3. Verden.

Økonomi: er fuldstændig selvfinansieret og genererer nok overskud til at drive 5 projekter i 3.verdens lande. Kun et enkelt af projekterne er støttet gennem Danida. Café Retro har indgået sponsoraftaler med private firmaer (for tiden Typo Consult, Hellerup Byg A/S og Curby Soft Multimedia).

Sociale: I Café Retro kan man bruge sine ressourcer til gavn for andre, deltage i et godt fællesskab og for en god sag, og møde initiativ, iværksætterånd og idealisme – ifølge nogle af de udsagn fra frivillige, som Retro anvender i sit præsentationsmateriale.

Organisationsform: Café Retro er en aktivitet under foreningen og ejes af foreningen VIAid, der fungerer som paraplyorganisation for en række projekter i 3.verdens lande. Foreningen VIAid er i dag en medlemsorganisation med ca. 300 medlemmer. Den daglige drift varetages af en hovedbestyrelse på 5 – 7 medlemmer, der vælges for en periode af to år.

Entreprenørform: Rie Skårhøj er initiativtager til caféen. Hun er en stærk entreprenør der igangsætter og videreudvikler i tæt samspil med sine teams. Café Retro og VIAid er skabt ud af det materielle ingenting.

Kultur: Afslappet og hjemlig frivillighedskultur.

Netværk: Tætte relationer (familie og venner), efterskolemiljøet og folk der kommer i Bethlehemskirken i København. Studentermiljø fra specielt RUC og senest også lidt fra CBS.

Innovationen i Café Retro: Er formen og organiseringen af måden at skaffe penge på. Det vil sige både café form men også frivilligorganiseringen.

Skalering: En ”Retro 2” er ved at blive etableret i Jægersborggade på Nørrebro ud fra samme koncept som Café Retro inde i byen.

Projekter drevet af VIAid:

Project React – NGO projekt hvis formål er at bygge og udvikle et udviklingscenter i Masanga, Sierra Leone.

Sewa Ashram – Rehabiliteringscenter og bofællesskab for gadebørn i New Delhi, Indien.

Pigehjemmet Kherwara – Huser fattige og forældreløse piger i Indien.

KONO – Partnerskab mellem Retro Danmark og en lokal NGO AVA i Sierre Leone. AVA giver marginaliserede kvinder i alderen 18 – 35 år mulighed for at tage en erhvervsuddannelse.

SPOT projekter – SPOT puljen er Café Retros særlige støtte pulje, som kun kan søges af caféens egne medarbejdere.

Café Retro og dens forening er senest begyndt at tilbyde mikrokreditter til udviklingsprojekter i den tredje verden.

Opsamling: Café Retro er baseret på mange frivillige aktører i netværk, der tilsammen danner caféen og de tilhørende aktiviteter. De har fælles mål og værdier – og desuden har de en ledelse, der har en strategi på en række områder.

5.3 Præsentation af Huset Venture – ”en ikke-organisation”

Huset Venture er beliggende på Stavtrupvej 32-34, Århus og kaldes også Huset Venture Danmark. De er etableret i 1999. Vi vil her præsentere deres formål, frivillige, ansatte, værdier mv. og opsamle hvorvidt de alene er drevet af mål eller om de tillige har en strategi.

Formål: Huset Venture er en non-profit virksomhed, der skaber arbejdspladser til mennesker med behov for ansættelse på særlige vilkår gennem forskellige former for erhvervsvirksomheder, uddannelses og udviklingskurser.

Frivillige: Bestyrelsen i Huset Venture er frivillig.

Ansatte: 90 ansatte hvoraf 80% er fleks- eller skånejobbere. Indenfor hver erhvervsdel er der teamledere.

Værdier: Selvdefineret social økonomisk virksomhed med en vision om ”lige muligheder for alle – altid” og en mission om at ”skabe plads til alle”.

Uddannelses/læringsspørgsmål: Huset Venture har en uddannelsesafdeling, der siden er blevet til hv-match (se nedenfor). Teamlederne deltager i seminarer hvor værdierne drøftes.

Økonomisk overskud: Alt overskud skal blive i virksomheden, og alle aktiviteter skal foregå på markedsvilkår.

Økonomi: Huset Venture drives som en almindelig virksomhed, der er uafhængig af den offentlige sektor, dog får Huset Venture en 4-årig bevilling fra satspuljemidlerne til udgivelse af bladet Flexicurity og 1,9 millioner fra den europæiske sociale fond til etablering af en ny afdeling i Ikast Brande, samt 4 millioner fra staten, bevilget over finansloven. De ansatte i fleks- og skånejob arbejder det antal timer, de kan og får ellers lønkomensation fra det offentlige.

Sociale: Det sociale indeks er: ”Bevidst udvikling” og ”arbejde med at skabe en organisation i trivsel for medarbejderne, virksomhedens kunder og samarbejdspartnere ud fra ideologien om det rummelige arbejdsmarked”.

Organisation: Bestyrelsen har det overordnede ansvar for Huset Venture. Bestyrelsen består af 9 personer. Ifølge vedtægterne har bestyrelsen den overordnede ledelse og fastlægger linjerne for både den udadvendte og indadvendte virksomhed samt for virksomhedens udvikling på længere sigt. Den daglige ledelse varetages af 1 direktør med 2 afdelingsledere.

Huset Venture består af:

1. Team hv som er Huset Ventures erhvervsdel. Det er aktiviteter med en bred vifte af produkter og serviceydelser som henvender sig til eksterne kunder:

Hv - erhverv: bogholderi for erhvervsdrivende.

Hv - grafisk: markedsføring.

Hv - skilte: skiltevirksomhed.

Hv - pc: alt indenfor it-løsninger.

Hv - web: hjemmesider.

Hv – callcenter: serviceydelser indenfor telemarketing og kundekontakt.

2. hv – match: specialiseret udbyder af kurser, kortere uddannelser og afklaringsforløb for mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen.

3. Ordbasen: It – hjælpemidler til personer med læse – skrive vanskeligheder.

4. Bladet Flexicurity: Et magasin om det rummelige arbejdsmarked, hvis formål er at udbrede kendskabet til Huset Ventures arbejde og idégrundlag og medvirke til at skabe mulighed for etablering af tilsvarende virksomheder andre steder i landet.

Organisationsform: Selvejende institution der drives som socialøkonomisk virksomhed.

Entreprenørform: Venture var et værested, der udviklede sig til en socialøkonomisk virksomhed, som i dag er vidtforgrenet. Kjeld Søndergaard beskrives i dag som stedets sociale entreprenør. Den oprindelige igangsætter er ikke længere i Huset Venture.

Kultur: Plads til alle, også til at have en dårlig dag.

Netværk: De vigtigste netværk er de politiske. Venture er herudover involveret i mange netværk, både lokalt, nationalt og på EU plan. Desuden er man involveret i netværk tilknyttet Fonden for Socialøkonomi.

Innovationen i Huset Venture: Erhvervsdelene bygges op omkring og med de mennesker, der ansættes i Huset Venture. Løsninger findes hele tiden, og de skræddersys til de handicaps, de ansatte har.

Skalering: Huset Venture eksisterer foreløbig i Midtjylland – Århus og snart også Ikast-Brande, Nordjylland – Aalborg, Syddanmark – Tønder, Sjælland – Ballerup.

Opsamling: Huset Venture er baseret på mange aktører, der i netværk danner stedet og de mange værksteder og knopskydninger. Netværket har kontakter til professionelle aktører og politiske aktører, der er døråbnere for, at idéerne kan virkeliggøres. Mål og værdier virkeliggøres i organisationens aktiviteter – og Huset Venture har en ledelse, der handler strategisk på mange arenaer, i og udenfor organisationen.

Kapitel 6 Ny viden baseret på teori og empiri - analyse

I dette afsnit vil vi belyse, hvorledes vi kan arbejde med at indsamle viden ved hjælp af nedenstående underspørgsmål til vores problemformulering:

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem udforskning og udnyttelse? Og mere konkret
Hvordan italesættes og håndteres forholdet mellem udforskning og udnyttelse?
Hvilken grad af diversitet og strategisk planlægning kan vi identificere?

- Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem nye organisationsopskrifter udefra og egne idéer indefra? Og mere konkret
Hvordan italesættes og håndteres forholdet mellem organisationsopskrifter der kommer udefra og idéer der kommer indefra i organisationen?
Hvilken grad af implementering og translation kan vi identificere?
- Hvordan kan frivillige sociale organisationer håndtere forholdet mellem indforståethed/blackboxing og innovativ praksis? Og mere konkret
Hvordan italesættes og håndteres forholdet mellem behovet for en fælles forståelse som grundlag for handling og den fælles forståelse som hæmmende for ny handling?
Hvilke innovative praksisser kan vi identificere?

Vi udvælger citater fra vores empiri, som er blevet til ud fra de spørgsmål vi stillede i spørgeguiden. Det samlede udskrift af de to interview fremgår af Bilagsmappe, bilag 3 og 4. Referencerne angiver således sidetal i bilagsmappen.

6.1 Analyse, Café Retro – ”en hip idé i tiden”

Overordnet tema som vi ønsker belyst:

Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem udforskning og udnyttelse?

Det tror jeg kan være udfordringen for meget etablerede organisationer, som skal lave sådan nogle innovative projekter – at turde satse. Hvis man skal gøre det skal man gøre det ordentligt.¹¹¹

Som den innovative sociale entreprenør som Rie Skårhøj er, vidner interviewet om, at hun har en bevidst tilgang til de to handlingslogikker, udforskning og udnyttelse. Hvilket vi kan se af citatet, hvor hun reflekterer over, hvordan innovation skabes eller ikke skabes i de traditionelle frivillige sociale organisationer.

...det er jo en kæmpe udfordring at få det koordineret uden at man får det her hierarki. Et hierarki bli'r der et eller andet sted nødt til at være hvis man skal nå nogen vegne i et stort kaos... ..og den her ah balance er ufattelig svær.¹¹²

Samtidig ser vi også, hvordan hun i forhold til den fortsatte drift af Café Retro er opmærksom på, at der skabes en form for balance mellem eksperimenter og rutiner, således, at Café Retro ikke falder i

¹¹¹ Bilagsmappe:6

¹¹² Ibid:8

det, som March kalder eksperimentfælden. Der må, siger hun, blandt andet være en eller anden form for hierarki og nogen der fastlægger regler og rutiner, for ellers ender det i kaos.

Det har vi overhovedet ikke snakket omDet er meget meget svært, hvordan skulle det ellers være.... Der er heldigvis noget win i at genbruge på den måde at genbruge noget som vi har erfaringer for fungerer.¹¹³

På spørgsmål vedrørende indførelse af en eventuel ny struktur i etableringen af den nye café, ser vi hvordan Rie Skårhøj vælger at genanvende den oprindelige selvvalgte organisationsstruktur for Café Retro.

Her ser vi, hvordan en udnyttelseshandlingslogik kommer i spil, nå hun udfordres på spørgsmålet om indførelse af en eventuel ny struktur.

Det der går igen det er, at der er rigtigt mange RUC'ere og samfundshumanistrer, det røde segment men vi er ved at få nogle CBS-typer ind også..... men vi har brug for CBS'erne det mere business-orienterede fordi netop at lave denne der ligevægt.¹¹⁴

Rie Skårhøj fortæller her om, hvilke typer der melder sig som frivillige i Café Retro, og hvordan langt de fleste har samme baggrund, men samtidig er der nu begyndt at komme nye typer. Der er tætte relationer mellem de frivillige, de frivillige er meget ens og de rekrutteres fra de samme miljøer om end, der er en gryende opmærksomhed for behovet for anderledes tænkende.

Vi ser således tendenser til: Lav grad af diversitet blandt de frivillige og en høj grad af strategisk planlægning.

Der kommer nogle nye ind og efter et stykke tid så kommer der ændringsforslag, når de har fået organisationen ind under huden. Så tænker vi ja nu har vi prøvet det og vi har jo nogle års erfaring – og vi HAR prøvet at få ændret det logo. Og det dur jo ikke hvis vi skal ”brandes” at logoet hele tiden skal laves om.¹¹⁵

Rie Skårhøj og bestyrelsen planlægger detaljeret arbejdet i fællesskab, men de er åbne for input og også for at ændre strategier. Fællesskabet er i fokus og organisationen ser ud til at have en unik identitet (jf. Peter Aagaards teori om de frivillige social organisationers unikke potentiale). Det kan betyde, at de undgår at falde i kompetencefælden. Deltagerne kan tilsyneladende se en sammenhæng mellem det de ønsker, og det kollektivet skaber, hvilket peger i retning af et andet af Peter Aagaards strategiske læringsmønstre, kollektiv udforskning. Risikoen ved at falde i en eksperimentfælde ser imidlertid ud til at være overvundet ved, at der også i organisationen er fokus

¹¹³ Ibid:9

¹¹⁴ Ibid:16

¹¹⁵ Ibid:16

på daglig drift uddelegeret til diverse teams. Den lave grad af diversitet medfører en risiko for homogenitet, som kan betyde, at individualisterne ikke får lov at eksperimentere, der er dog opmærksomhed mod denne fælde gennem en åbenhed mellem dilemmaet mellem at brande organisationen og samtidig være åben for nye idéer og input.

Det store spørgsmål er for os om organisationen vil fastholde fælles læreprocesser, hvis deltagerne er for fastkoblede til driftsopgaver og dermed til organisationen. Café Retro placerer sig dermed på kryds og tværs af Peter Aagaards strategiske læringsmønstre.

Overordnet tema som vi ønsker belyst:

Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem nye organisationsopskrifter udefra og egne ideer indefra?

Og så fandt vi stille og roligt ud af, at vi var jo egentlig social entreprenørskab, en socialøkonomisk virksomhed, det var bare et begreb der kom fra England, så fik vi den der, nåh det er jo det vi er.¹¹⁶

Rie Skårhøj har således ikke som udgangspunkt set Café Retro som en social økonomisk virksomhed og så ikke begrebet social økonomi som en art organisationsopskrift, men efter at være blevet præsenteret for begreberne social økonomi og socialt entreprenørskab, forbinder hun sin organisation med dem.

....vi var sådan nogle der sad mellem to stole altså en forening og en virksomhed, og det skulle gerne være begge dele....ikke for meget skærekage, ikke for meget business.¹¹⁷

Til trods for, at Rie Skårhøj ikke har defineret de to begreber aktivt, taler hun her om dem som henholdsvis ”skærekage” og ”business”. Således kan vi alligevel se, hvordan hun har en fornemmelse for dynamikken bag begreberne og en ikke italesat evne til at arbejde ud fra dem. De oversættelseskompetencer hun anvender, kan ses i et spændingsfelt mellem traditionel oversættelse og innovativ oversættelse. Opgaven med at formidle mellem idéer, opskrifter og praksis ser vi som et oversættelsesarbejde, som må forvaltes i den frivillige sociale organisation, gennem delegering til én eller flere centrale aktører, i dette tilfælde til den sociale entreprenør Rie Skårhøj.

.....og der vil jeg altså sige, at hvis jeg ikke havde været tovholder og ligesom visionsbærer på det, og jeg var den der insisterede på det og hey la’ os gøre det, det er jo en proces at samle folk og så’n noget, så var det nok ikke blevet til noget.¹¹⁸

¹¹⁶ Ibid:11

¹¹⁷ Ibid:11

¹¹⁸ Ibid:5

Formelt set bruger Rie Skårhøj en hierarkisk foreningsstruktur. Vi ser den innovative oversætter i Rie Skårhøjs tilgang til at skabe den indre organisations struktur. Hun taler om formål, værdigrundlag, og praksisværdier, hvor de sidste tilstræbes at være til stede alle steder i organisationen gennem ledernes eksempel. Vi ser dog, at medlemsorganisationen også er en struktur, der kan beskytte idéen og give Rie Skårhøj betydning og magt: Hun er visionsbærer, tovholder og indpisker. Medlemsorganisationen skabes blandt andet på grund af fradragsmuligheden i skatteregler.

Vi er meget sådan med "hvad mener du om tingene?" Hvad har du selv lyst til at bidrage med, for at kommunikere den "jamen det er din café det her" det er ikke vores, du får vores hjælp men det er dig der får det til at ske.¹¹⁹

Der arbejdes målrettet med teams, hvor frivillige opfordres til aktivt at påtage sig opgaveløsninger. På denne måde udtrykkes et ideal og en praksis med at arbejde med autonome udviklingsarenaer: Når Rie Skårhøj skaber en café fra bunden med genbrug og sponsoreret inventar, gør hun det, fordi hun har en idé om, at hun ikke vil bruge 3-400.000,- på at etablere en café. Derfor finder hun en anden måde at gøre det på. Hendes idé skal være så god, at hun får folk med på den, så de kommer og hjælper med at virkeliggøre idéen. Dermed bliver idéen formidlet til de frivillige, Rie Skårhøj får involveret de frivillige, og hendes egen indsats bliver at 'udkaste visionen'. De frivillige motiveres af noget andet end Rie Skårhøj, de motiveres af mange forskellige ting, dog primært gennem autonom opgaveløsning: De må selv finde ud af det. I vores forståelse ses det, som at hendes metode er en invitation til frivillige, om at bidrage til at udtrykke en fælles forestilling om en endnu ikke gennemført aktivitet.

Rie Skårhøj lykkes med at få overført sin idé fra egen kontekst til de frivilliges kontekst, at dette sker, kan forklares ved, at hun er opmærksom på, at de frivillige har en anden kontekst, end hun selv har, og hun evner at benytte sprog, der favner de forskellige kontekster.

Hun er både stærk, og flerkontekstuel, hun er modig og kreativ, men er hun tålmodig? Når hun ved hvor hun skal hen, går hun i den retning, dvs. hun bliver målrationel og handlingsorienteret.

Jeg har spekuleret rigtig meget på, hvordan man kan fastholde den her begejstring? Det er jo bare sådan det er, tingene kommer ind i en eller anden form for rutine.¹²⁰

Det traditionelle er at aktiviteten hverver men fællesskabet fastholder.¹²¹

¹¹⁹ Ibid:7

¹²⁰ Ibid:7

¹²¹ Ibid:19

Rie Skårhøj ser konkret det ufærdige som mobiliserende og motiverende for de frivillige. Den konkrete opgave mobiliserer en læreproces, der i fællesskab beforder vedvarende engagement. Når opgaven er færdig, skal der findes en ny ufærdig opgave, ellers forsvinder engagementet og rutinen indtræder. Det er en stadig balanceudfordring.

Overordnet tema som vi ønsker belyst:

Hvordan kan frivillige sociale organisationer håndtere forholdet mellem indforståethed/blackboxing og innovativ praksis?

Det var sådan lidt med tætte relationer og min bedste veninde var med... ..det var denne gruppe der besluttede at lave en café.....vi var alle sammen inde på en sådan kontekst....vi talte samme sprog.¹²²

Rie Skårhøj stiller spørgsmål ved, hvad der er muligt at gøre med sine handlinger, dermed udfordrer hun begrebet: Hvad er en café? Hun rykker begrebet op, og skaber dermed en ny kendsgerning ved at etablere fortællinger om, hvad fremtiden kan bringe. Når alting rykkes op, skabes det kreative rum, og det etablerede sættes til forhandling, nye handlemuligheder opstår (jf. Bruno Latours begreb om kendsgerninger til forhandling).

Der er mere end mennesker på spil i eksemplet med Café Retro. Vi ser, hvordan forskellige aktanter spiller en rolle for at idéen kan virkeliggøres: Rie Skårhøj taler meget om caféen, kaffe, logoet og så det at de selv sætter det i stand. Derudover er der de bagvedliggende netværk, der er medskabere af miljøet: Det kirkelige miljø fra Bethlehemskirken, studentermiljøet ”samfundshumanisterne” og ”det røde segment”.

En anden ting er, at vi allerede lige fra starten, det er noget jeg arbejder rigtig meget med, var der rigtig meget fokus på ledertræning, for når vi har den der struktur, vi har så få ansatte, så kræver det, at de ledere der er i de der teams er rigtig gode, dygtige netop til at motivere..., gode til at uddelegere...., det er en udfordring at give dem ledertræning så de kan det, uden at det bli'r ligesom ti trin du skal gøre og så virker det.¹²³

Rie Skårhøj reflekterer her over, hvordan man kan organisere arbejdet med frivillige på en professionel måde, når man har meget få ansatte i organisationen, og hvordan man skaber en fælles forståelse blandt andet gennem ledertræningen. Ledertræningen kan ses som en black-boxing, hvor forestillingen er, at der uddannes ledere til en loyal optræden i forhold til Café Retro. Det giver positive vitaminer til fællesskabet og underbygger praksisværdierne. Risikoen er imidlertid, at

¹²² Ibid:5

¹²³ Ibid:13

loyalitetsprogrammer især i en black-boxing ikke er så diskuterbare, og ikke er så lette at få indflydelse på. De kan derfor medvirke til at hæmme rekruttering af nye frivillige.

Vi har jo manualer f.eks. i baren - manualer for ting der skal laves – og vi sørger for at bartendere får en ordentlig oplæring sådan de ved hvad de skal lave.¹²⁴

Her ser vi, hvordan der er indbyggede forskelligrettede tendenser i Café Retro. Organisationen ønsker at inddrage frivillige og deres idéer, men samtidig kan dette komme til at stå i modsætning til ønsket om at standardisere og oprette manualer for handlingerne.

Det er både en balanceudfordring og kan ses om en varig udfordring for organisationerne: Lær at holde af dem, der udfordrer dit logo – og definér, hvad I sammen vil!

Kontroverser kan synes besværlige, negligerer man dem, kan det medfører, at der bliver mindre rum for udforskning. De autonome læreprocesser hos de frivillige kan dermed hæmmes.

Der er tydelige tendenser og vilje til at skabe nede-fra op processer, at arbejde med det som Kjell Arne Røvik kalder translationsprocesser frem for implementeringsprocesser, samtidig har vi identificeret nogle problemer, som kan spænde ben for hensigterne, og dermed den nede-fra kommende innovation.

Vi oplever på den ene side, at Café Retro er en unik organisation, der repræsenterer en ny og innovativ samfundsmæssig tendens, kaldet socialøkonomi, og at de på den anden side indskrives sig i en filantropisk tradition.

6.2. Delkonklusion

Mobilisering af det der i mange sammenhænge udtrykkes som forløsning af frivilligpotentialer ser i Café Retro ud til at være lykkedes langt hen ad vejen. Forestillingen om en café med frivillige, der hjælper den tredje verden, er blevet realiseret. Mobiliseringen af de frivillige er lykkedes, og der tiltrækkes til stadighed flere og flere. Indsatsen resulterer i at flere og flere midler sendes til den tredje verden, og Café Retro står overfor at reproducere sig gennem organisatoriske nydannelser. Der er tale om social innovation, organisatorisk innovation, succes med mobilisering af frivillige og med resultater med stor effekt.

I Café Retro er der en bevidst udviklingsstrategi for det frivillige. Rie Skårhøj arbejder ud fra en anerkendende tilgang til de frivillige. Der er en begyndende strategi om diversitet. Det dilemma de kan stå overfor i Café Retro med Rie Skårhøj som forbillede og styrende for en høj grad af strategisk planlægning, er risikoen for at der skabes for lidt rum for de frivilliges læreprocesser,

¹²⁴ Ibid:15

medvirken og indflydelse. Og dermed er spørgsmålet om unikheden, og det innovative element kan fastholdes over tid med den blandede læringsstrategi, som vi ser det hos Café Retro.

Et spørgsmål kunne i fremtiden være nyttigt: Hvordan kan idéerne om social innovation og socialøkonomi blive drøftet og udviklet på alle planer i Café Retro? Kan der for eksempel indrettes et værksted for ny social innovation og nye socialøkonomiske projekter?

Et tredje spørgsmål kunne være om ikke det innovative felt kunne styrkes ved at italesætte socialøkonomi som en organisatorisk strategi med og blandt de frivillige?

I Café Retro har vi et eksempel på en socialøkonomisk virksomhed, der forholder sig til de to elementer, som dette begreb består af. Den sociale side: Rie Skårhøj ser sig som socialentreprenør først og fremmest i forhold til at gøre samfundsmæssig nytte for den 3. verden. Derimod taler hun ikke meget om fortalervirksomhed i forhold til udsatte grupper i Danmark. Den økonomiske side: Her ser vi, at økonomien spiller en meget central rolle i hendes tænkning omkring organisationen. Der er både fokus på, at den sociale forretning drives med overskud, og der er forretningsplaner med videre.

Selve idéen med at etablere en café er ikke ny, men når Rie Skårhøj kombinerer det at starte en café med et not-for-profit og frivillighedsperspektiv som udgangspunkt, som et middel til at støtte projekter i Afrika – så tænker hun nyt og er innovativ og arbejder ud fra begrebet ”forbundet forskel”. Ved at kombinere eksisterende elementer på en ny måde og skabe en hybrid mellem det at drive en café, der traditionelt hviler på markedsvilkår med frivillighed og sociale værdier, som vi ser det italesat i Café Retros praksisværdier, ”sprænges” de traditionelle sektorielle rammer. Ud fra Rie Skårhøjs tale om Retro 2, mener vi også at kunne sige, at projektet har formået at skabe fundament for en udbredelse og en forankring af idéen/innovationen. Til gengæld er det ikke vores oplevelse, at der lægges op til en fornyelse af konceptet og heller ikke, af den måde arbejdet i den nye café er tænkt organiseret.

6.3 Analyse, Huset Venture – ”en ikke-organisation”

Overordnet tema som vi ønsker belyst:

Hvordan kan frivillige sociale organisationer, arbejde med forholdet mellem udforskning og udnyttelse?

Historien har vist at det anarki som fødte virksomheden, er ikke bæredygtigt...fordi bankerne havde ikke tillid til os, det begyndte at blive problematisk, så vi havde ligesom brug for den der stærke administrative kraft....man skal virkelig have øje for begge.¹²⁵

¹²⁵ Bilagsmappe:22

Som citatet viser, kan vi, på baggrund af interviewet med Kjeld Søndergaard om Huset Venture, identificere nogle tydelige bevægelser indenfor rekruttering, ledelse og organisationstænkning. Man går fra en tilfældig rekruttering til en øget strategisk udvælgelse. Man skal ikke alene kunne idéudvikle, man skal også kunne forankre. Man udvikler ledelsen fra en for eksperimenterende ledelse til en strategisk og balanceret ledelse. Og endelig ændres organisationstænkningen fra en anarkistisk til en tænkning, hvor en bæredygtig organisation bliver idealet.

Det er jo traditionel teamsammensætning, og det er jo tit Rip-Rap-Rup-effekten er jo velkendt også i erhvervslivet, at man finder nogen, der ligner en selv, og det går bare galt. Det vi har brug for, er nogle forskellige sider.¹²⁶

Man kan med James March og Peter Aagaard sige, at Huset Venture har været faldet i eksperimentfælden, hvor der har været for megen udforskning og til at man har ændret balancen, fået mere udnyttelsestænkning ind, og nu er på vej til at få afvejet det strategiske med det vilde. Samtidig med at man får ideerne virkeliggjort, får dem til at blive til noget, og dermed også får skabt noget, man kan fortælle om og være stolt af.

Huset Ventures læringsmønster kan siges at være en bevægelse fra radikal udforskning til en kombination af kollektiv udforskning og radikal udnyttelse.

Medarbejdere søges udviklet gennem seminarer, hvor værdierne afstemmes. Vi ser også tendenser til, at der måske tænkes på at igangsætte noget uddannelse, som løsning på problemer omkring for stor lighed i rekruttering, tænkning, handling mv. Fra Rip, Rap og Rup-problem til en mere heterogen sammensætning, tænkning og handling.

Selv som teamleder skal du have nogle ekstra kræfter ud over de rent faglige krav....der har vi altså været nødt til at ribbe sejl, hvor vi havde nogle teamledere, og lave nogle lidt større afdelinger og så går vi derefter at have nogle på fuld skrue som teamledere.¹²⁷

Huset Venture har været nødt til at ansætte personale uden handicaps i teamleder stillinger for at kunne overholde deadlines, og det er det, som Kjeld Søndergaard mener med ”at ribbe sejlene”. Det er ikke længere handicappede i teamleder stillingerne, ligesom afdelingerne er blevet gjort større. Huset Venture foretager derved nogle strategiske valg i forhold til udforskning (kan handicappede fungerer som teamledere) og udnyttelse (vi må have personer uden handicap som teamledere). Disse valg fører på den ene side til økonomisk bæredygtighed og konkurrencedygtighed, men indebærer på den anden side også en risiko for, at de sociale værdier bliver underlagt markedstænkningen.

¹²⁶ Ibid:27

¹²⁷ Ibid:23

*Konkurrencen og liberalismen er en reguleringsfaktor som vi må tage godt imod i vores verden.*¹²⁸

Dette italesættes af Kjeld Søndergaard som, at konkurrence er en reguleringsfaktor, hvor det for os at se bliver en risiko for, at Huset Venture bevæger sig væk fra de sociale værdier og over i markedstænkningen.

Overordnet tema som vi ønsker belyst:

Hvordan kan frivillige sociale organisationer arbejde med forholdet mellem nye organisationsopskrifter udefra og egne idéer indefra?

*Ideen opstod i at de gerne ville have et arbejde og de kunne ikke få det, så siger jeg, så må vi ligesom lave vores egen virksomhed. Det er idéen der bærer det. Brugerne selv sammen med engagerede medarbejdere der fostrer idéen....Det handler om at have gode kontakter og forstå at samarbejde med det politiske system.*¹²⁹

Kjeld Søndergaard fortæller i interviewet om, hvordan han i sin praksis som social entreprenør arbejder med idéer, og hvordan han gennem sine evner til at skabe kontakter med mennesker skaber nye idéer og netværk. Kjeld Søndergaard mener, at begrebet socialøkonomi er en hjælp for organisationen, som gør det lettere at tale om sin identitet og opgave. Samtidig betoner han flere steder i interviewet, at idéerne skal komme nedefra. Han arbejder således både med at være oversætter af idéer fra praksis indefra og henter idéer udefra til praksis. Man kan sige, at han med Kjell Arne Røviks begreber forholder sig til såvel organisationsopskrifter og -idéer samt til oversættelse i to former, dels via dekontekstualisering (udhentning og udbringning) og dels via kontekstualisering.

*Den der median, den balance, jeg vil ikke sige det er en knivsæg, men det er i hvert fald lidt ligesom at bygge Golden Gate Bridge.*¹³⁰

Netop balanceudfordringen ser ud til at være et relevant observationspunkt, når man skal danne og udvikle en socialøkonomisk virksomhed. Ud over at være beskytter af de sociale værdier, er der en fast bundlinje at holde øje med. Socialentreprenørens opgave består således både i at udvikle en kultur og en stemning omkring hovedopgaven, og at kunne begå sig i sælgerrelationer.

*Jeg skulle prøve, ligesom at sørge for en form for sorteringsmekanisme i indslusning. Den kultur, der var på det her fritidsterapisted var flyttet med ind, og vi var nødt til at flytte på den kultur. Gøre det til en virksomhed.*¹³¹

¹²⁸ Ibid:30

¹²⁹ Ibid:20

¹³⁰ Ibid:22

¹³¹ Ibid:21

Vi ser, at Kjeld Søndergaard laver traditionelt oversættelsesarbejde, idet han handler indenfor de eksisterende rammer, men da han også skaber nye idéer og dermed udvider rammerne, arbejder han også med det, vi har kaldt innovativ oversættelse. Der er en række vigtige opgaver, der skal løses for samfundet, og for de handicappede. De opgaver er Huset Venture og Kjeld Søndergaard med til at løse, og det gør det ved at ændre på organisationens organisationsforståelse og tænke nyt om indslusning.

Vi ser tendenser til en stærk, kreativ oversætter, der har blik for både de ændrede forhold i omgivelserne (de nye behov og muligheder) og den interne kontekst (der har behov for at forandres). Der tales om en art risikovillighed, hvor man har stor tillid til egne evner og tiltro til sine erfaringer, om både at kunne kaste sig ud i eksperimenter og få dem til at "lande på benene", som de selv siger det.

Vi ser også en mere traditionel "oversættelse" i Kjeld Søndergaard og Huset Ventures organisationsstruktur. Her har man etableret sig med en ordinær bestyrelse og vedtægter, som er helt traditionelle. Skalering og etablering af Huset Venture i andre danske byer kan siges, at være en replikering og hører dermed også til en vis grad til kategorien traditionel oversættelse. Det innovative her er imidlertid, at man ikke bygger det nye op som underafdelinger af det allerede eksisterende. Man satser på stor selvstændighed, hvilket udtrykkes som selvstændige enheder, selvstændige bestyrelser, selvstændige ledere, selvstændige vedtægter og selvstændig økonomi, samt betoning af retten til at vælge egne løsninger, der ikke skal godkendes af en central enhed og retten til selv at kunne gå konkurs. Samtidig er der en åbenhed overfor at indgå i netværksdannelser. Der er behov for stor selvstændighed, men også behov for at indgå i fælles platforme, i netværk der kan understøtte de selvstændige enheders drift og udvikling.

Vedtægterne skal jo være clear-cut...vi kan ikke skrive alt ind i vedtægterne. Så bli'r det noget plidder pladder. Altså vedtægter er et styringsredskab.¹³²

På spørgsmål vedrørende sammenhængen mellem formålsparagraffen i vedtægterne og beskrivelsen af værdierne i præsentationsmaterialet, svarer Kjeld Søndergaard, at det er bevidst, at der ingen sammenhæng er, og at der generelt ingen interesse er for vedtægterne, men at de skal være der, ellers vil banken ikke tage Huset Venture alvorligt.

Så har de brug for at øge salget og så havde de selv i den afdeling nedsat en arbejdsgruppe til at arbejde med hjemmesiden.....og så ku jeg se at de havde fokuseret på salg på erhvervsdelen, den er lige blevet forsinket en to tre måneder for nu markerer vi i vores hjemmeside det her med at der

¹³² Ibid:24

*er 2 søjler at der en hovedside..... og så er der en erhvervsside altså den økonomiske del af det så det bli'r ligestillet allerede på første side.*¹³³

Kjeld Søndergaard udtrykker i interviewet bekymring for, at ledelsen ikke når ud med kommunikation vedrørende det socialøkonomiske til alle dele af organisationen, og nævner som eksempel, at hv-erhverv designer en hjemmeside, der udelukkende fokuserer på det markedsorienterede.

*"3/4 dele af mit hjerte ligger på ideologien og ...(den administrative leder, red.) har det modsat, men han har en interesse for ideologien, så på den måde er vi opmærksom på det i ledelsesgruppen.*¹³⁴

Kjeld Søndergaards fortælling giver os et indtryk af de mange facetter, som en socialentreprenør må kunne rumme, når en socialøkonomisk virksomhed skal etableres og udvikles. Den sociale entreprenør er en forandringsagent indadtil i organisationen – en intraprenør. Der er brug for mange forskellige kompetencer, når praksis gøres til idéer, og når idéer forsøges gjort til ny praksis i eller udenfor organisationen, men også for kommunikative kompetencer, der tager højde for organisationens værdier.

Overordnet tema som vi ønsker belyst

Hvordan kan frivillige sociale organisationer håndtere forholdet mellem indforståethed/black-boxing og innovativ praksis?

*Hvis vi ligesom kan formulere et lille bitte bidrag til at gøre samfundet til et bedre sted at være, så er det en win-win situation, for den enkelte politiker, for det politiske system og for os I vores mission med at gøre det vi kan.*¹³⁵

De betydelige netværk der omtales i interviewet er i første omgang dem med de politiske beslutningstagere lokalt, som nationalt. Det er desuden de socialøkonomiske fora, men der er også stærke bånd mellem bruger og virksomheder. Vi ser for eksempel en stor åbenhed for at prøve nyt med nye virksomheder inde i Huset Venture. Vi har kaldt det en intra-knopskydning.

*Skiltemalervirksomheden startede fordi Lone kom til – hendes kvalifikationer blev efterspurgt, kunder spurgte hvor hun var henne.*¹³⁶

¹³³ Ibid:24

¹³⁴ Ibid:22

¹³⁵ Ibid:25

¹³⁶ Ibid:31

I skabelsen af det nye, er det ikke så meget kendsgerningen, der er på spil, som at finde frem til en arbejdsform, de ledige handicappede kan passe ind i. Det nye er, at arbejdsmarkedet tilpasses til de ledige – og de skabte ting bruges på nye måder.

Han kører galt og knækker ryggen..... Han var noget af en nørd og siger: Hold da op, det var mange penge. Jeg kunne bygge otte computere for de penge, og der var kun blevet hugget fem, så var der tre at sælge af. Og der starter computerbutikken.¹³⁷

Kendsgerningen bliver, at der er nogle behov, der ikke dækkes godt nok – og at der findes løsninger i verden, der er bedre end de hidtil anvendte.

Implementeringen og translationen sker i kreativ, stærk, kundskabende oversættelsesarbejde.

Der er tale om autonom organisationsudvikling, med selvstændige knopskydninger, men også med en grad af replikering, når de nye Venture-socialøkonomiske virksomheder skal dannes.

Der er også tale om anvendelse af uformelt netværk – og meget idéudvikling sker i uformelle relationer.

Det har vi lært af Indre Mission.....Dem vi kender, som vi tror vil os noget godt, som man på en eller anden måde får fat i.....selvsupplering.¹³⁸

I mobiliseringen af aktører har Huset Venture angiveligt lært af Indre Mission, man anvender de bagvedliggende netværk, hvor man kender mennesker eller, hvor man møder mennesker ”vi tror, vil os noget godt”. Man er selvsupplerende på nogle af de centrale poster. Netværkene går videre ud til handicaporganisationer og andre spillere på det område.

Når det bliver til organisationer med repræsentantskaber, medlemmer og valg, så er det de der gamle hanelefanter, som også nogle gange er kvinder, der går ind i det. Så ændrer de karakteren, og derfor siger jeg, at det man kan lære af det socialøkonomiske er, at det skal være selvstændige enheder.¹³⁹

Med dette citat udtrykker Kjeld Søndergaard sin forståelse af funktionsforskellen mellem frivillige sociale organisationer og socialøkonomisk virksomhed. Det er tydeligt, at han ikke mener, at organisationsstrukturen i frivillige sociale organisationer er fremmende for innovation.

Er Huset Venture på vej til at udvikle sig til en ny type organisation som en art hybrid mellem de tre sektorer? Vi ser tendenser hertil. Det udtrykkes ikke direkte. Men vi sporer en søgning efter at etablere noget nyt, som man ikke kender i de tre sektorer – for da vi spørger til

¹³⁷ Ibid:21

¹³⁸ Ibid:29

¹³⁹ Ibid:28

organisationsopfattelse om, hvor vidt Kjeld Søndergaard opfatter sin organisation som mere uformel end de gamle frivillige organisationer, svarer han med et for os overraskende svar

*Nej, jeg opfatter den som en ikke-organisation.*¹⁴⁰

Praksis i Huset Venture oversættes i faste og ufærdige kategorier. I Kjeld Søndergaards beskrivelser ser vi, at denne cocktail sikrer rum for spændingssøgende sociale entreprenører, hvor der plads til, at en person får idéerne/impulserne, får dem sagt højt og ekspliciteret på en opslagtavle, en projektvugge, og får idéforestillingerne ”realitetstjekket” i dialog med ”en nede på jorden person”. Meget er til diskussion, værdierne er til forhandling og man har en fast forestilling om, hvordan forandringer skabes:

*Man kan ikke skubbe verden, man kan lokke verden*¹⁴¹.

6.4 Delkonklusion

I Huset Venture har vi identificeret en bevidst strategi i forhold til at se muligheder, udvikle idéer og realisere bæredygtige projekter. Oversættelsesarbejdet hos den sociale entreprenør kan også på baggrund af interviewet udtrykkes i ord som: At identificere og gribe mulighederne, bygge sammen med de mennesker, der er omkring én, og en italesættelse af visioner der er løsninger på velfærdssamfundets problemer. Her skal der kunne findes løsninger i øjenhøjde med brugeren – løsninger som systemet ikke kan finde. Oversætteren skal kunne skelne mellem det værdibårne og det virksomhedsrettede. Her er både tale om en analytisk kompetence, men også en kompetence til at kunne spotte de meningsrettede håb og kunne koble dem med de muligheder, som eksterne beslutningstagere, politikerne åbner eller bliver åbne overfor.

Vi ser hos Huset Venture, hvordan man har bevæget sig fra en udforskningsstrategi hen i mod et øget fokus på udnyttelse, som vi mener risikerer at medføre, at Huset Venture på sigt udvikler sig til en ganske ordinær virksomhed. Samtidig kan vi se, at der er en risiko for, at Huset Venture, på grund af offentlige tilskud, vil ende med at blive kontrolleret af den offentlige sektor.

Huset Venture lykkes med:

- At skabe skræddersyede job til mennesker som ellers har svært ved at finde et tilbud der passer dem.
- At tilknytte nogle mennesker, der kan åbne døre til beslutningstagere, ressourcer og penge.
- At skabe innovation – f.eks. en intra-knopskydning i – nye typer virksomheder i virksomheden.

¹⁴⁰ Ibid:28

¹⁴¹ Ibid:31

- At skabe en social arena for mennesker der ellers kunne være marginaliseringsstruede, at give tilbud om ansættelse med mulighed for en indtægt – et lønmodtagerforhold, hvor de inviteres til at bidrage med deres ideer om nye indsatser og nye måder at gøre tingene på.

Huset Venture skaber social værdi, social kapital og har blik for fortsat udvikling, idealet om det frie menneske og bedre livsvilkår.

Huset Venture arbejder, ved hjælp af nye tiltag, for at kunne imødekomme sociale behov, skabe social værdi og forbedre menneskers liv. Vi finder hos Huset Venture et udgangspunkt i en ”forbundet forskel”, hvor innovationen overskrider både sektorielle og organisatoriske grænser. Her er der tale om, at man kombinerer kendte elementer snarere end at opfinde nye og skaber en hybrid. Ser vi på idéen/innovationens udbredelse og forankring og mulighed for at facilitere yderligere fornyelse, replikerer Huset Venture i etablering af nye virksomheder såvel i forhold til organisering som i forhold til aktivitet. Både for Huset Venture og for Café Retro ser vi imidlertid en innovativ praksis i forhold til, hvordan de tænker skalering i en organisatorisk sammenhæng, som autonome enheder, der fungerer på egne vilkår og ikke som underafdelinger.

6.5 Opsamling på analysen

I nedenstående skema samler vi op på den viden vi har opnået gennem vores empiriske analyse.

	<i>Café Retro</i>	<i>Huset Venture</i>
<i>Nye måder at takle de 'gamle' balanceudfordringer</i>	<p>1) Anden indstilling til frivillighed, tiltrækker og mobiliserer nye frivillige, medspillere, plads til individualiteten, selvstændighed</p> <p>2) Kontakt med projekterne (ansigt til ansigt), ikke bange for konkurrence, fastholder sociale værdier gennem fokus på modtageren, økonomisk tænkning bundet op på de sociale værdier</p> <p>3) Fastholde det levede liv (ikke offentlig støtte, minus dokumentkrav), kreativitet</p>	<p>1) Ansatte som medspillere, tiltrækker nye medarbejdere der bliver idémagere, plads til skæve eksistenser og skæve ideer</p> <p>2) Parathed til at rykke ved balancen mellem socialøkonomi og økonomisk økonomi også over til virksomhedstænkning. Pengene går i de sociale lommer: Not-for-profit. Ikke bange for konkurrence. Opmærksomhed på værdiernes betydning overfor ansatte og politikere.</p> <p>3) Dokumentationskrav ses ikke som problem ud fra interviewet. Vi fornemmer de har en stor handlekompetence her i form af professionalisering og intern outsourcing.</p>
<i>Viden og værdier</i>	Akademisk viden, handlingsviden, foreningsviden (fra eksperimenterende folkekirke/valgmenighed) Værdier til forhandling	Erfarings- og handlingsviden, politisk viden, foreningsviden (fra højskoleverdenen og indre mission) Værdier til forhandling
<i>Vigtige begreber + metaforer</i>	Autonom, nydigter Søstjernen glorificeres og edderkoppen dæmoniseres	Autonom, gendigter Stjernesked glorificeres og stjerneaster dæmoniseres
<i>Processer</i>	Teams, netværk (eksternt og internt) Frivillige som medspillere Både nede fra og op og oppe fra og ned Svært at italesætte idéskabende processer – det er noget de gør, det er ikke noget de sætter ord på. Kreativiteten er en del af det formelle rum og den formelle organisation Produkt innovation	Teams og netværk (eksternt og internt) Ansatte som medspillere Både nede fra og op og oppe fra og ned – Udfordring at få alle med som medspillere Svært at italesætte idéskabende processer – det er noget de gør, det er ikke noget de sætte ord på. Kreativiteten er en del af det uformelle rum. Rolle innovation
<i>Vores PF</i>	Inspiration til nye måder at forstå og håndtere balanceudfordringerne på. Udvide vores problemformulering - der er også emotion, pionerånd, projekterne er deres hjertebørn	Inspiration til nye måder at forstå og håndtere balanceudfordringerne på Udvide vores problemformulering – der er også emotion, pionerånd, projekterne er deres hjertebørn

Kapitel 7 Konklusion

I dette kapitel vil vi først resumere de udvalgte balanceudfordringer. Dernæst vil vi sætte disse overfor de af teorierne udledte begreber. Vi henter pointer og udfordringer fra empirien for således at kunne anvende disse til at reflektere og definere vigtige elementer til konklusionen, nemlig en udfoldelse og besvarelse af vores problemformulering. Vi vil herefter identificere mulighederne for at finde veje til en ny organisationsopfattelse. Dernæst undersøger vi begreberne social innovation, socialøkonomi, socialt entreprenørskab, og om de begrebsdefinitioner vi har lænet os op ad har været nyttige for os – eller om vi skal foreslå udvidelse eller nydigtning heraf. Inden vi når frem til de anbefalinger, som vi vil give videre, vil vi runde de videnskabsteoretiske udfordringer, som vi har sat os i begyndelsen af afhandlingen. Efter vores anbefalinger følger nogle perspektiveringer om processen ”idé-transport” fra de nye socialøkonomiske virksomheder til de frivillige organisationer.

7.1 Balanceudfordringer, nye forståelser og handlemuligheder

Balanceudfordringer defineret i kapitel 2 kan her kort siges at omhandle forholdet mellem innovationsevne overfor traditionel foreningsform, de sociale værdier overfor de økonomiske logikker og endelig professionalisering overfor frivillighed.

De af teorierne udledte og centrale begreber fra kapitel 4 kan i sammentrukket form siges at være: Udforskning og langsom læring, organisationsopskrifter og idéer samt kompetencer til at sætte det nye og det unikke i tale.

Fra empirien i kapitel 6 vil vi fremdrage følgende pointer:

- De nye socialøkonomiske virksomheder vi har besøgt forstår deres organisation på en anden måde, end man gør i traditionelle frivillige organisationer og kommer rundt om balanceudfordringerne, så de ikke hæmmer organisationens udvikling.
- De er emotionelt involveret i projektet på en måde, hvor de både kan betragte dem som deres hjertebørn og alligevel skabe rum for, at værdierne kan forhandles.
- De har en ny forståelse af frivillige som medspillere og væsentlige aktører i projekters tilblivelse og udvikling – ejerskab og emergente processer er vigtige for dem.
- Deltagerne i organisationens liv skal helst have forskellige kompetencer – de er opmærksomme på behovet for differentieret rekruttering.
- De har en udviklingsarena i hverdagen – det er ikke kun på hovedbestyrelsesmødet, at det nye kan træde frem og blive besluttet.

- Endelig har de som det ikke mindst vigtige, en naturlig tale om økonomi og overskud, de har et forretningsprog, der fungerer integreret i talen om de nye værdibårne initiativer.

Vi vil sammenstille det ovenstående i et skema for at skabe et overblik, der kan anvendes til at udlede de begreber og pointer, som kan anvendes konstruktivt til at arbejde med balanceudfordringerne:

<i>Balanceudfordringer</i>	<i>Begreber udledt af teorierne</i>	<i>Pointer og udfordringer identificeret i vores empiri</i>	<i>Elementer til udfoldelse og besvarelse af vores problemformulering</i>
Innovations- evne - traditionel foreningsform Sociale værdier - økonomiske logikker Professio- nalisering – frivillighed	Udforskning – langsom læring Organisati- onsopskrif- ter – ideer fra praksis Kompetence til at sætte det nye og det unikke i tale	Nye måder at forstå sociale organisationer på Emotioner/hjertebørn med rum for værdier til forhandling Anden forståelse af frivillighed – de er medspillere og medkonstruktører Udviklingsarenaen eksisterer i hverdagen og er af uformel karakter Forretningsprog er integreret i organisationen - ved siden af værdierne	Nye begreber må tilføjes som giver en nuanceret forståelse af frivillige sociale organisationsformer og gør dem mere ”omformelige” Nye begreber kan ses som påvirkende organisationer, men også som nogle der kan påvirkes – oversætterten må være flerkontekstuel, kreativ tænkende mv. En ny organisationsopfattelse, en ny indstilling til frivillige i frivillige sociale organisationer må udvikles Udviklingsarenaer må dannes i uformelle rum – både i og udenfor organisationen Værdier må være til forhandling, både de visionære og praksisværdierne – og fungere ved siden af og ikke over forretningsproget - som til gengæld må indarbejdes som et grundvilkår, hvis autonomi skal fastholdes

Efter skematisk at have opsamlet og defineret elementer til udfoldelse og besvarelse af vores problemformulering, vil vi udfolde og behandle de vigtige begreber og konkludere herpå. Ønsket med disse fremgangsmåder er at være såvel modernistisk som konstruktivistisk inspireret og anvende to måder til at nærme os en endelig pragmatisk konklusion.

7.2 På vej mod en ny organisationsopfattelse?

I traditionelle frivillige sociale organisationer bygger organisationsstrukturen på færdig forhandlede værdier, der ikke kan stilles spørgsmål til. Ud fra vores empiriske undersøgelse må vi overveje, om ikke organisationer agerende i *den brudfyldte fremtid*, er på vej mod en ny organisationsopfattelse: Fra vores egen erfaringsviden ved vi, at mennesker i dag er orienterede mod deres egne sociale værdier og deres selv, de er kritiske overfor måden organisationen er på. I vores empiri har vi set tendenser til det samme. Mennesker søger hen til steder hvor de ved hjælp af deres handlinger, kan være med til at skabe mening for sig selv og andre. De søger udviklingsarenaer, hvor kreativitet og risikovillighed er mulige. Endelig søger de steder med plads til forskellighed og tværfaglighed. Alt dette foregår i et relationelt samspil med venner, med ligesindede, med andre som søger det samme. Man kan sige at den organisatoriske selvforståelse dermed sættes i spil i forhold til samfundsudviklingen, når formålet er at bevare og udvikle social innovation.

I den nye organisationsopfattelse gives frivillige/ansatte maksimal indflydelse, denne mulighed for indflydelse udvikles i samspillet med de øvrige frivillige/ansatte, hvor lederen fungerer som visionsudkaster, fordi visionen er til forhandling. På denne måde udvikles forestillingen om en fælles fremtid (idé og struktur) og om organisationens fremtid. Der er tale om en relationel ontologi (jf. kap. 4).

Fællesskabet, den organisatoriske identitet og handlemuligheder skabes gennem praksisværdier. En relationel ontologi udledes.

7.3 Social innovation, social økonomi og den sociale entreprenør

Social innovation

Holder vi den innovative praksis, som vi ser i vores empiri op i forhold til vores definition af social innovation kan vi sige, at både Café Retro og Huset Venture, ved hjælp af nye tiltag, arbejder for at kunne imødekomme sociale behov, skabe social værdi og forbedre menneskers liv. Den innovative praksis kan anskues ud fra begrebet ”forbundet forskel”, hvor kendte elementer kombineres snarere end at opfinde nye og innovationen skabes som nye kombinationer og hybrider der ”sprænger” traditionelle sektorielle og organisatoriske rammer. Ser vi på idéen/innovationens udbredelse, dens forankring og dens mulighed for at facilitere yderligere fornyelse, replikerer både Café Retro og Huset Venture, når de etablerer nye virksomheder og når de organiserer aktiviteter. Vi kan dog identificere en innovativ praksis i forhold til, hvordan der tænkes skalering i en organisatorisk sammenhæng, som autonome enheder, der fungerer på egne vilkår og ikke som underafdelinger, som vi kender det fra de traditionelle frivillige sociale organisationer, der som oftest udvider

gennem lokalafdelinger, der relaterer til en fælles hovedbestyrelse og et repræsentantskab. Vores overordnede tilgang til innovation som en forbundet forskel, der indeholder tre dimensioner, kan således anvendes til at afdække den innovative praksis, vi har identificeret i vores empiri.

Socialøkonomi

Både Café Retro og Huset Venture arbejder som socialøkonomiske virksomheder efter vores definition. I begge virksomheder finder vi såvel en økonomisk dimension som en social, deltagerorienteret dimension. Generet kapital reinvesteres i virksomheden, der drives ud fra et not-for-profit concept, og der arbejdes for et samfundsmæssigt formål med henblik på at skabe social værdi. Vores empiri følger således definitionen af en social virksomhed og adskiller sig blandt andet ved deres not-for-profit tilgang, fra den frivillige sociale organisations non-profit tilgang.

Den sociale entreprenør

I forhold til vores definition af den sociale entreprenør kan vi, ved at kombinere vores viden fra teorierne med vores empiri, identificere en særlig kompetence hos de to sociale entreprenører, som ikke er omfattet af definitionen. Begge vores interviewpersoner, besidder en flerkontekstuel oversættelseskompetence, som gør dem i stand til at overføre og realisere idéer med respekt for den kontekst, som de skal overføres til, og begge kan de se de kvaliteter, der er der i forvejen og kombinere disse med de nye idéers indhold, her er ikke tale om implementering, men om translation. Der er tale om stærke, modige og kreative oversættere, der både gendigter og nydigter, og både har blik for at kunne agere i forhold til forandringer i organisationsstrukturen og i forhold til introduktion af nye idéer. Den definition af den sociale entreprenør som vi har lænet os op af i denne masterafhandling, taler om den sociale entreprenør som værende i besiddelse af et stærkt ønske om at kontrollere sine omgivelser, hvilket vi ikke ser signifikant udtrykt i vores empiri, der snarere betragter såvel ansatte som frivillige som medspillere, dog med projektet som ”hjertebarn” og derfor et ønske om den delvise kontrol. Til gengæld kan vi sige, at begge vores interviewpersoner er med til at ”bygge noget ud af ingenting”, men igen ser vi, at der ikke er tale om én social entreprenør, der har ført projektet til succes. Der er snarere tale om et kollektivt entreprenørskab, der er inspireret af en social entreprenør, der som tovholder sammen med kollektivet skaber nye organisationer, via nye aktiviteter. Vi ser derfor et behov for at nuancere og udvide definitionen af den sociale entreprenør.

7.4 Videnskabsteoretisk konklusion

Næsten ved vejs ende med afhandlingen, spørger vi os selv om det kunne lade sig gøre, at benytte teoretikere med forskelligt videnskabsteoretisk grundlag? Og har vi, som vi ønskede, arbejdet med et væv af tænkning og materialitet (jf. kap. 2)?

Vi har konstateret, at teoretikernes begreber kunne benyttes til at åbne op for nye syn på den socialøkonomiske virksomheds udviklingspotentiale:

Med James March/Peter Aagaard kan vi konstatere, at for eksempel begreberne udforskning og udnyttelse sammen med strategiske læringsmønstre, er brugbare redskaber for et blik for frivillige sociale organisationers henholdsvis innovationsevne og udviklingspotentiale eller afvikling og stagnation.

Med Kjell Arne Røviks translationsbegreb får vi eksempelvis nye forståelser for de kompetencer, som den sociale entreprenør besidder i forhold til organisatorisk innovation. Når idéen i organisationsperspektiv anskues som en kompleksitetsreduktion åbnes der op for processen i nyskabelser.

Med Bruno Latours begreb om kendsgerninger og black/boxing får vi eksempelvis begreber til at få øje på, hvad der sker imellem handlingerne og hvordan netværkene skabes af aktørerne omkring det meningsskabende, men også for at kendsgerningens forhandling virker inkluderende og/eller ekskluderende..

Da mennesker i organisationer er en del af en institutionel realitet, da organisationer ikke bare handler, men at det er mennesker i organisationer der handler, og at de mennesker der handler, gør det fordi de har fået en fælles forståelse at handle ud fra, må vi konstatere:

- At de udvalgte begreber i høj grad har været brugbare.
- At der ikke findes kun én grundregel for, hvordan viden opnås.
- At viden opnået ved hjælp af forskellige regler på tværs af videnskaber, giver et bredspektret og nuanceret materiale, der er brugbart at konkludere på baggrund af.

I vores udvalgte empiri har vi konstateret,

- at interviewpersonerne arbejder konstruktivistisk, med et væv af tænkning (refleksivitet, værdier til forhandling, organisation i udvikling)og materialitet (produktet, virksomhederne og projekterne i 3.verden).

Vi har ligeledes arbejdet konstruktivistisk, idet vi ikke har behandlet den opnåede viden som bundet til sin kontekst. Vi har derimod udledt overførbare og brugbare viden, som vi kan tage med os ind i de

traditionelle frivillige sociale organisationer – såfremt vi anvender en translationsteoretisk tilgang og gør brug af idealet om den innovative oversætter.

7.5 anbefalinger

Vores anbefalinger set i relation til frivillige sociale organisationers balanceudfordringer:

- Ideer til nye tiltag og projekter kan med fordel udvikles i autonome enheder. Selvstændighed og selvstændige rammer ser ud til at være befordrende for både udvikling af innovation og mobilisering af frivillige. Den løse kobling mellem deltagerne og organisationen bør fastholdes, således at kontrollerende relationer undgås og frivillige og professionelles bidrag i organisationen gøres ligeværdigt.
- Der må være blik for strategisk og emergente læreprocesser, hvor der eksisterer en strategisk plan med fokus på heterogenitet. I innovationsprocesser må der være plads til erfaringsopsamling og drift.
- Der må være en opmærksomhed om at rekruttere differentieret, så udforsknings- og udnyttelsesfælderne undgås.
- Nye begreber, nye teorier og ny viden kan åbne op for nye forståelser af de grundantagelser, som organisationen hviler på. Der må tages konstruktivt og kritisk imod nye idéer og opskrifter – da de er tænkt i en anden kontekst. Der må arbejdes med flerkontekstuel oversættelse.
- De nye ideer, begreber og opskrifter påvirker organisationen, men kan også påvirkes gennem en kreativ oversættelse. Forandringsagenten, den sociale entreprenør i organisationen, kan ses som en modig og kreativ oversætter. Ideer og struktur må også kunne sættes til forhandling.
- Der kan med fordel arbejdes med at understøtte de uformelle udviklingsarenaer. Man må forestille sig, at udviklingsarenaer fungerer uden et fast centrum – de uformelle rum i og udenfor organisationen er ofte vugge for nye ideudkast. Der kan arbejdes strategisk ved hjælp af en relationel ontologi, der udmøntes i netværk og teambaseret læring.
- Undgå for tidlig og for fast black-boxing mellem aktørerne i organisationen. Kendsgerninger kan gendigtes og nydigtes.

- Have blik for at det nye ofte forekommer i mellemrummet mellem aktører, aktanter og netværk. Hvordan skaber aktørerne organisationen. Hvad er det der sker som kun kan anes, det emergente?
- Nye socialøkonomiske virksomheder ser ud til at have et stort læringspotentiale for frivillige sociale organisationer. Begrebet social økonomi mener vi, for det første bør være et mere aktivt begreb i organisationen. Alle frivillige sociale organisationer udfører økonomiske dispositioner, men langt fra alle ser socialøkonomi som et aktivt begreb. Organisationerne bør handle proaktivt og ikke være bange for konkurrence.
- Værdier må være formbare, og der må være forhandlingsvillighed. Det kan være en fordel at have nogle praksisværdier, som konkret viser og anviser, hvad organisationens praksis er. Der er brug for en tålmodig oversætter, der tør forhandle værdier.
- Udvide organisationens forståelse for og rum til idéudvikling og kreativitetsprocesser.

Den sociale entreprenørs særlige evne til at udvikle social innovation i konkrete danske socialøkonomiske projekter, er ikke et færdigskrevet kapitel. Vi ser, at det finder sted i en særlig form, de social økonomiske virksomheder (som er hybrider, der er opstået i et rum mellem de samfundsmæssige sektorer), og det udøves af aktører (sociale entreprenører) i et netværk (med stærke og svage forbindelser til eksterne parter/aktører). Der gøres brug af ting (socialøkonomi, virksomheder, produktinnovation mv.), såvel som af mennesker (frivillige, professionelle, virksomhedsledere, idémagere mv.). Men hvordan den sociale innovation opstår, udvikles, fastholdes og udbredes som en vigtig del af socialøkonomiske virksomheders unikhed i en tid, hvor de samfundsmæssige sektorer inspirerer og efterligner hinanden, blandt andet om innovation, er der endnu ikke færdige svar på. Denne afhandling ser vi, som et af skridtene ud på den endnu ikke trådte sti. Sammen med andre næsten ikke-eksisterende objekter og aktører, netværk og en kritisk tilgang til nye organisationsopskrifter og idéer, ser vi dog en kurs tegne sig.

Kapitel 8 Perspektivering

Med den viden vi nu har tilegnet os, og den nye viden vi har konstrueret, kan vi begribe feltet på en ny måde, og dermed opdage nye handlemuligheder. Desuden tegner der sig nogle nye felter, hvor der ikke er tilstrækkelig forskning og viden.

Vi kunne udforske og opdage om nye læringsmønstre kan identificeres i de nye socialøkonomiske virksomheder, og om der er forskel på disse og de der er identificeret i de frivillige organisationer. Der kunne endvidere forskes i hvorvidt læringsmønstre i de frivillige sociale organisationer adskiller sig fra læringsmønstre i de frivillige organisationer. Hvilke andre veje er der til differentiering i frivillige sociale organisationer?

Vi kunne udfolde nogle betragtninger over, hvilke overførselsprocesser der skal til, for at frivillige sociale organisationer med succes kan indoptage de erfaringer, pointer og idéer, som der indhøstes blandt frontløbere indenfor og udenfor det sociale felt. Vi kunne udforske, hvordan den viden vi nu har udfoldet og udviklet, kan kontekstualiseres i de etablerede frivillige sociale organisationer. Vi kunne foreslå forskere at beskæftige sig med at undersøge de potentialer, der ligger i oversættelsesbegrebet og de translationsprocesser, vi her har udviklet i støbeske-form.

Vi kunne forske mere i betydningen af den relationelle ontologi i forhold til innovation i de frivillige sociale organisationer. Hvilke sorte æsker handles der ud fra og hvilke kendsgerninger er på vej til at etablere sig – og hvordan sker denne proces?

Hvordan kan man anvende transformationsbegrebet i udviklingen af nye innovative praksisser?

Noter

Note 1:

Fænomenologi handler om den konkrete erfaringsanalyse af den menneskelige livsverden. Det sociale forstås som et forhold mellem subjekter der deler en fælles livsverden. Fænomenologien frembringer ved indlevelse en viden om den sociale verden, sådan som den dannes gennem aktørernes ”intentionelle aktiviteter, meningsdannelse og sociale processer”. Sandhed er knyttet til den fænomenologiske analyses grundighed og overbevisende kraft.

Hermeneutikken hævder at viden altid er situationsbestemt og overleveret af traditionen og historien. Forståelsesviden på samme måde som fænomenologisk viden er erfaringsviden, der ikke kan glemmes.....det hermeneutiske perspektiv er en mere åben og mindre strukturerende analysetilgang end realistiske samfundsteoretiske orienteringer.¹⁴²

Socialkonstruktivisme er bl.a. kendetegnet ved antagelsen af, at virkeligheden på afgørende vis formes af vores erkendelse af den. Desuden bygger socialkonstruktivismen på en antagelse af, at samfundsmæssige fænomener bliver til og forandres via historiske og sociale processer, hvorfor de også kan forandres af menneskers handlinger.....al viden er fortolkningsviden; viden er betinget af den sociale sammenhæng; sproget er en forudsætning for praksis; og det sociale kan kun beskrives igennem belysning af dynamiske processer.....viden skal forstås som dannet på et intersubjektivt grundlag.¹⁴³

Aktør-netværksteori indplacerer videnskab og teknologi som en del af genstandsfeltet når vi studerer samfundet. ANT beskæftiger sig med analysen af fænomener (menneskelige og ikke-menneskelige aktører) indlejret i samfund og videnskab. Det sker gennem processer for oversættelse og repræsentation, der virker inklusive og eksklusive.

Note 2:

En multistandardorganisation har en særlig stor kapacitet til at *ta opp i seg og til å handtere mange, inkonsistente, overlappende og flyktige oppskrifter fra institutionelle omgivelser*.¹⁴⁴

En sådan multistandardorganisation har fem egenskaber:

Høy inntakskapasitet, høy dekoplingskapasitet, høy oversetteleskapasitet, høy uttakskapasitet, høy lagrings- og reaktiveringskapasitet.¹⁴⁵

¹⁴² Ibid 38

¹⁴³ Ibid 39

¹⁴⁴ Røvik, 1998:281

¹⁴⁵ Ibid:284

Litteraturliste

- Andersen, Linda Lundgaard (2009). En uafsluttet beretning om lederskab. RUC
- Andersen, Linda Lundgaard, Torben Bager og Lars Hulgaard (RED.) (2009). Socialt entreprenørskab. Syddansk Universitetsforlag.
- Austin, Stevenson, Wei-Skillern (2003). Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? MSE/RUC (2008).
- Blok, Anders og Jensen, Torben Elgaard (2009). Bruno Latour – Hybride tanker i en hybrid verden. Hans Reitzels Forlag.
- Boje, Thomas P., Torben Fridberg, Bjarne Ibsen (2006). Den Frivillige Sektor i Danmark. Socialforskningsinstituttet.
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (RED.) (2010). Kvalitative metoder. Hans Reitzels Forlag.
- Center for social økonomi (2008). Social økonomiske virksomheder.
- CSE Årsrapport 2008. Socialt entreprenørskab – et signalement. RUC.
- Christensen, Søren og Jan Molin (RED.) (1995). I den gode sags tjeneste. Handelshøjskolens forlag.
- Darsøe, Lotte (2003). Findes der en formel for innovation. Børsen Ledelseshåndbøger.
- Drucker, Peter F. (2002). The Discipline of Innovation. The Innovative Enterprise.
- Elgaard Jensen, Torben (2003). Aktør-Netværksteori – en sociologi om kendsgerninger, karakterer og kammuslinger. CBS.
- Fuglsang Lars og Poul Bitsch Olsen (RED.) (2004). Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. Roskilde Universitetsforlag.
- Hulgård, Lars (2007). Sociale entreprenører – en kritisk indføring. Hans Reitzels Forlag
- Hulgård, Lars og Roger Spear (2006). Social Entreprse, MSE/RUC,2009.
- Jakobsen, Gurli (2001). Organisationsformer i ”den sociale økonomi” i Danmark og disses samspil med det offentlige. I Kooperativ Årsbok Kooperation, socialt kapital och medborgerlige insatser.
- Kristensen, Catharina Juul (2008). Organisatorisk forankring af velfærdsinnovation. MSE/RUC, 2008.
- Kvale, Steiner og Svend Brinkmann (2009). Interview. Hans Reitzels Forlag.
- Latour, Bruno (2008). En ny sociologi for et nyt samfund. Akademisk Forlag.
- Leadbeater, Charles (1997). The rise of the social entrepreneur, MSE/RUC, 2009.
- March, James G. (2005). Udforskning og udnyttelse i organisatorisk læring. Fra Valg, vane og vision. Samfundslitteratur.

Mulgan Geoff, Simon Tucker, Rushanara Ali og Ben Sanders (2007). Social innovation – What it is, why it matters and how it can be accelerated. Oxford said Business School.

Røvik, Kjell Arne (1998). Moderne organisationer. Handelshøjskolens Forlag.

Røvik, Kjell Arne (2009). Trender Og Translationer. Universitetsforlaget.

Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde (2008). Frivillige sociale organisationers rolle i fremtidens velfærdssamfund.

Schumpeter, Joseph hos Swedberg (2008). Entrepreneurship as innovation in Entrepreneurship. Oxford. RUC/MSE modul 1, bind 1.

Ugebrevet Mandag Morgen (2010). Velfærdens Iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri. Forlaget Mandag Morgen A/S.

Villadsen, Kasper (2004). Det sociale arbejdes genealogi – om kampen for at gøre fattige og udstødte til frie mennesker, Hans Reitzels forlag.

www.cafe-retro.dk

www.frivillighed.dk

www.husetventure.dk

Aagaard, Peter (2007). Det unikkes dynamikker. Samfundslitteratur.

Aagaard, Peter (2008). Strategic learning patterns in voluntary organizations. MSE/RUC.

Aagaard, Peter (2009). Strategiske læringsmønstre i offentlige organisationer. Økonomistyring og informatik – 25. årgang nr.1.