

Fyra typer av samhällsentreprenörskap

Utdrag ur den kommande fallstudien FANZINGO – ENTREPRENÖR I SAMHÄLLSFÖRÄNDRINGSARBETE. FRÅN KRIGARE TILL BARNMORSKA av Anneline Sander och Thomas Jordan (Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet)

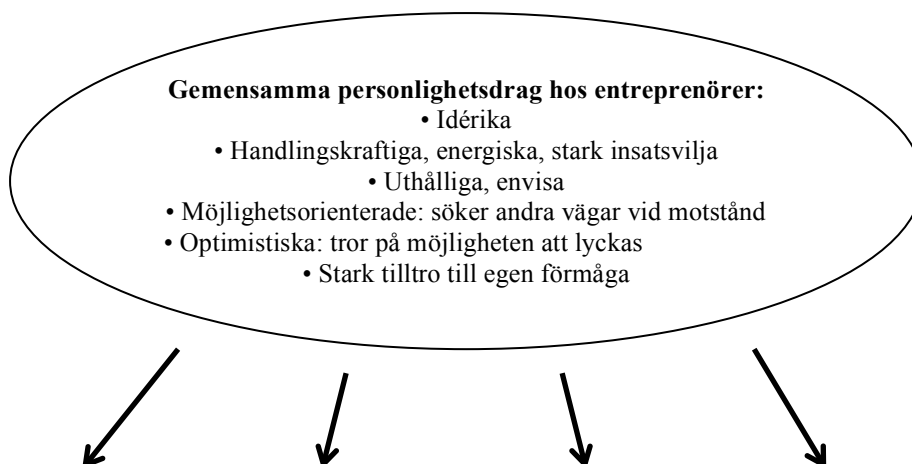
Evenemangsfokuserat, Verksamhetsbyggande, Systemiskt och Dialektiskt samhällsentreprenörskap

Den fjärde komponenten i den analytiska referensramen vi ska använda för att diskutera Fanzingos utveckling är en stiliserad modell som beskriver fyra typer av samhällsentreprenörskap. Modellens syfte är pedagogiskt: att visa på vilka skillnader som *kan* finnas i samhällsentreprenörers synsätt och strategier genom att kontrastera fyra idealtyper: *Evenemangsfokuserat, Verksamhetsbyggande, Systemiskt och Dialektiskt* samhällsentreprenörskap.¹ Dessa fyra typer skiljer sig från varandra i arten av mål de eftersträvar och i vilka strategier de använder (se översikt i figur 5). Skillnaderna i mål och strategi kan i sin tur förklaras av skillnader i grader av medvetenhet. Notera att modellen bygger på antagandet att det kan finnas gemensamma personlighetsegenskaper som är karakteristiska för entreprenörer, men att entreprenörskapet ändå kan ta sig väldigt olika uttryck beroende på skillnader i grader av medvetenhet.

Evenemangsfokuserat samhällsentreprenörskap kännetecknas av att en enskild idé eller ett evenemang genomförs. En person (eller grupp) får en spännande och stimulerande idé om något man skulle kunna göra och skrider till verket med att försöka förverkliga idén. Idén rör ofta något konkret som kan iscensättas i en nära framtid med resurser som finns till hands eller som snabbt kan mobiliseras. Ofta handlar det om något spektakulärt, där drivkrafterna för samhällsentreprenören kan vara att ha kul och att hamna i rampljuset själv. Att idén är samhällsnyttig är här mer en nödvändighet för att andra ska uppskatta initiativet än själva drivkraften bakom engagemanget. Det kan också röra sig om en idé om ett engångsevenemang som planeras och genomförs.

Strategierna som används handlar mycket om att få med andra på en spännande idé, lirka och övertala andra att ställa upp med de resurser som behövs och sedan genom trial-and-error experimentera fram ett sätt att förverkliga idén. Det evenemangsfokuserade samhällsentreprenörskapet är mestadels fragmentariskt, knutet till enskilda händelser och ger sällan resultat som är bestående. Ett (kanske extremt) exempel på evenemangsfokuserat samhällsentreprenörskap finns i boken *Tårtgeneralen* (Hammar & Wikingsson, 2009) som berättar historien om mannen som ville sätta Köping på världskartan genom att göra världens största smörgåstårta och därmed hamna i Guinness Rekordbok.

¹ Modellen är inte ett resultat av systematisk analys av ett stort antal fall, utan en teoretiskt härledd formulering, informellt informerad av en rad olika exempel på samhällsentreprenörskap som vi stött på i egen forskning och i litteraturen.



Evenemangsfokuserat samhällsentreprenörskap	Verksamhetsbyggande samhällsentreprenörskap	Systemiskt samhällsentreprenörskap	Dialektiskt samhällsentreprenörskap
<ul style="list-style-type: none"> • Enskilda konkreta idéer • Impulsiv karaktär • Kort tidshorisont, begränsad uthållighet • Ibland inslag av önskan att vinna personlig glans och ära • Lyckat resultat: uppmärksammas händelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att tillgodose ett samhälleligt behov eller lösa ett problem • Fokus på att bygga och driva egen verksamhet för vissa brukare eller genomföra ett projekt • Tidshorisonten ofta 1-3 år, även om målet är att verksamheten ska bli permanent • Lyckat resultat: väl fungerande verksamhet el. uppnådda projektmål 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att uppnå förändringar i hur delar av samhällssystemet fungerar (t.ex. skolan, arbetsmarknaden, socialtjänsten, vården) • Lång tidshorisont p.g.a. att målen rör trögrörliga strukturer • Söker arbeta strategiskt med att övertyga, bevisa, utbilda, utveckla program, värdegrunder. • Lyckat resultat: systemiska förändringar 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att bidra till att den potential för samhällsnytta som finns i den aktuella situationen förverkligas • Stark processorientering, skapar forum för genuina dialoger • Stort inslag av att arbeta med människors perspektiv • Prövar ständigt om det egna perspektivet bör förändras • Lyckat resultat: transformativa processer

Figur 5: Fyra typer av samhällsentreprenörskap

Verksamhetsbyggande samhällsentreprenörskap kännetecknas av att samhällsentreprenören sett ett problem eller behov som finns i samhället eller utvecklat en vision om något som skulle kunna berika samhället i något avseende. Fokus är att förverkliga en idé genom att bygga och driva en eller flera verksamhet(-er) som är till nytta för vissa målgrupper eller genomföra ett projekt som utmynnar i en händelse, en produktion eller en artefakt. För att kunna uppnå målen behöver samhällsentreprenören mobilisera resurser, få nödvändiga tillstånd och organisera en verksamhet. Den verksamhet eller det projekt som bedrivs utvecklas dock i egen regi, vid sidan av de etablerade strukturer som finns. Detta innebär att samhällsentreprenören, när nödvändiga resurser säkrats, har hög grad av kontroll över verksamhetsbygget. Ofta har initiativet en "linjär" karaktär: man har en idé, utvecklar en plan, mobiliserar resurser, bygger en verksamhet och sedan blir det ett mer eller mindre lyckat resultat. Tidshorisonten är ofta ett till ett par år. En del

initiativ av denna typ är rena projekt: när planerna genomförts är projektet avslutat och samhällsentreprenören börjar skissa på ett nytt projekt. Andra initiativ syftar till att bygga upp verksamheter som är avsedda att bli långlivade. Strategierna som används innebär ofta att göra en plan, skriva ansökningar för att få pengar och tillstånd och bygga en organisation som är ägnad att förverkliga visionen. En hög andel av de initiativ som går under benämningen socialt entreprenörskap har karaktär av att vara verksamhetsbyggande.

Systemiskt samhällsentreprenörskap kännetecknas av att samhällsentreprenören vill påverka hur *andra* aktörer, t.ex. förvaltningar, myndigheter, näringsliv och andra organisationer fungerar. Man har sett vad man uppfattar som missförhållanden eller brister i samhällets nuvarande sätt att fungera, eller man har en vision om hur samhället skulle kunna bli bättre om de bestående samhällsinstitutionerna ändrar sina prioriteringar, arbetssätt eller strukturer. Samhällsentreprenören har utvecklat sitt eget perspektiv och utifrån detta vill man påverka andra. Strategierna som används handlar ofta om att formulera visioner, försöka övertyga beslutsfattare om önskvärdheten av de egna tankarna och med exempel leda i bevis att det är möjligt att göra saker annorlunda och bättre.

Dialektiskt samhällsentreprenörskap kännetecknas av en stark processorientering, som genomsyrar såväl målformulering som strategier. I botten finns ett engagemang för en viss problematik eller vissa värden, men den dialektiska samhällsentreprenören är försiktig med att vara alltför specifik i formuleringen av mål och visioner. I stället ligger fokus på att etablera goda relationer med relevanta aktörer och inleda genuina dialoger med stor öppenhet för de idéer, behov och möjliga synergieffekter som uppstår när olika synsätt och intressen möts. Man undersöker löpande vad som är möjligt, håller öppet för vilka möjligheter och vilket handlingsutrymme som uppstår till följd av de processer som pågår hos andra aktörer och i samhället i stort. Strategierna innefattar att ständigt reflektera över och omvärdera det egna synsättet, egna visioner och förhållningssätt, samt skapa goda förutsättningar för lärande, möten mellan olikheter och skapande processer. En ingående analys av dialektiskt samhällsentreprenörskap finns i Barrett Browns doktorsavhandling (Brown, 2011).²

Det dialektiska samhällsentreprenörskapet skiljer sig från de tre andra på ett avgörande sätt: det är genuint dialogiskt orienterat, medan de tre övriga kan beskrivas som *monologiska*. "Monologiskt" betyder här att de berörda personerna är inbäddade i *ett* perspektiv, sitt eget. Detta perspektiv känns som det mest rätta, det viktiga perspektivet. Omvärlden uppfattas och värderas *inifrån* det egna perspektivet, med dess historieskrivning och lägesbeskrivning, värderingar och problemformulering. En monologisk föreställningsvärld är dualistisk till sin natur: andra perspektiv är motståndare eller i alla fall hinder i vägen för förverkligandet av egna idéer och planer. Man reflekterar inte över egenskaperna i det egna perspektivet och ser inte detta som en variabel, d.v.s. som något som kan omvandlas genom de insikter som skapas i mötet med andras perspektiv. Ett dialogiskt förhållningssätt blir en naturlig följd av en stark perspektivmedvetenhet, d.v.s. en benägenhet att aktivt reflektera över egenskaperna i det egna och andras perspektiv och över vilka konsekvenser dessa egenskaper får för prioriteringar och agerande. Med ett monologiskt synsätt blir det naturligt att inrikta sig på att försöka övertyga andra om riktigheten i det egna synsättet eller överbevisa dem om att de måste ändra sig. Med

² Brown använder dock inte begreppet dialektiskt samhällsentreprenörskap i sin analys.

ett dialogiskt synsätt blir det naturligt att ha en undersökande och öppen hållning och se vad som utvecklas sig när man får större förståelse för varandras villkor, synsätt och intressen.

Vi menar inte att denna modell är uttömmande, d.v.s. att man skulle kunna sortera in alla samhällsentreprenörer i en av de fyra kategorierna. Det finns säkerligen andra mönster än de vi beskriver här. Likaså kan det finnas inslag av flera av typerna hos en och samma samhällsentreprenör parallellt. Dessutom är det sannolikt att typen av samhällsentreprenörskap som är mest framträdande ibland är en funktion av vilken fas initiativet befinner sig i.

Det förtjänar också att påpekas att det dialektiska samhällsentreprenörskapet här är definierat som något som går utöver det systemiska, d.v.s. också syftar till att uppnå förändringar i hur samhällsinstitutioner eller andra aktörer arbetar. Ett förhållningssätt präglad av en dialektisk föreställningsvärld kan mycket väl genomsyra arbetssättet hos en verksamhetsbyggande samhällsentreprenör, men då används det dialektiska tänkandet främst i förhållande till den uppgift som fokuseras: att bygga en verksamhet, att lösa ett avgränsat problem, att tillgodose ett behov hos en viss målgrupp.

Hur kan det kännas sorgesamt fast allting är så bra?

Hur kan man då förstå och dra lärdom av exemplet Fanzingo? Vi kan börja med att konstatera att listan på uppnådda resultat kan göras lång, vilket framgår av föregående kapitel. Många olika delprojekt har genomförts. Ett stort antal medieproduktioner har tagits fram, där ungdomar fått möjlighet att lära och skapa radio- och TV-program som sänts, bl.a. via Sveriges Radio, närradio och SVT. Ungdomars och psykiskt sköras berättelser har fått utrymme i etern, t.ex. genom de prisbelönda Radio Totalnormalprogrammen.

Under Fanzingos livstid har tusentals unga individer fått möjlighet att komma i kontakt med sin egen röst och sin egen förmåga att berätta något de själva uppfattar som angeläget. Många av dem som Fanzingo möter i sina verksamheter har, åtminstone till en början, vaga föreställningar om sina egna uttrycksmöjligheter och förmågor. Att då få möta engagerade vuxna pedagoger som lotsar dem i att utveckla sig själva och sitt eget berättande kan antas vara välgörande för den egna självtilliten och identitetsskapandet. När de sedan får möjlighet att synas och höras med sin berättelse i större sammanhang så betyder det mycket för självförtroendet vilket de flesta individuella utvärderingar berättar om. Några unga har fått fortsatt jobb inom Public service tack vare sina erfarenheter från Fanzingo, andra ungdomar har fortsatt att utveckla sitt konstnärliga berättande och sökt sig vidare till etablerade medieutbildningar. På samma sätt vittnar flera kulturarbetare, som arbetat som Fanzingopedagoger, att deras möten med ungdomarna påverkat dem att prioritera annorlunda i sitt eget skapande.

Fanzingo har också lyckats etablera långsiktiga samarbeten med flera etablerade institutioner, som Film Stockholm (som drivs av Stockholms läns landsting) och Stockholms Dramatiska Högskola. Fanzingo har också byggt upp en sådan erfarenhet, kunskap, metodik och nätverk att föreningen fått en betydande legitimitet inom sitt område. Detta innebär att olika intressenter vänder sig till Fanzingo för att de behöver den kompetens föreningen har byggt upp.

Ett högst konkret resultat är att det finns en etablerad och fungerande samhällsentreprenör, som driver ett mediehus i Alby, vilket inte fanns för 5 år sedan. Initiativet sattes igång med ett nästan hundra procentigt inkubatorsstöd från Allmänna arvsfonden men fungerar sedan 2009 på egna ekonomiska ben med bibehållen omsättning. Fanzingo har undgått projektdöden.

Föreningen har byggt sig en samhälls-entreprenöriell plattform att verka utifrån. I mediehuset, som är tillgängligt för medlemmar dygnet runt, finns arbetsplatser, teknisk utrustning för utlåning (kameror, ljus/ljud, redigering, studios (ljud/musik)) samt biograf. Mediehuset har skapat nya arbetstillfällen för professionella mediearbetare (varierat antal beroende på verksamhet) som leder, coachar och säljer Fanzingotjänster i syfte att göra "röster i samhällets periferi," hörda.

Det är lätt att som utomstående imponeras av vad Fanzingo åstadkommit när man försöker överblicka allt som gjorts sedan 2005. Men ändå var Fanzingo i slutet av etableringsfasen (våren 2009) själva inte nöjda med resultatet:

Vi kände att den verksamhet vi gjort hittills hade varit bra men upplevelsen av att ändå inte skapa en reell förändring var påtaglig. Känslan av bitterhet växte inom oss som ledare och inom organisationen. Upplevelsen var att Fanzingo vann varje strid men samtidigt förlorade kriget. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Fanzingo befann sig våren 2009 i en existentiell kris. De upplevde ett glapp mellan vision och resultat som ytterst också blev ett ifrågasättande av den egna samhälls-entreprenöriella motorn: motivationen, övertygelsen om att det man gör bidrar till det man uppfattar som viktigt. Det höga interna pris som Fanzingo betalat för att uppnå resultatet i form av bl.a. konflikt med uppdragsgivare, besvikna Fanzingoungdomar och slutkörda medarbetare uppfattades inte som skäligt.

Varför? Ett sätt att beskriva Fanzingos utveckling är att säga att föreningen startades med ett starkt inslag av systemiskt samhälls-entreprenörskap vad gäller verklighetsbild, problemformulering och mål. 2005 handlade det mycket om att genomföra en vision genom att "vända upp och ner på stelbenta maktstrukturer" och "spränga nålsögat." Målsättningen var tydligt av systemisk karaktär. Det handlade inte bara om att bygga upp en bra verksamhet för ungdomar, utan om att faktiskt uppnå systemiska förändringar, nämligen i hur Public servicebolagen fungerar.

Det man gjorde dominerades dock av verksamhet typisk för verksamhetsbyggande samhälls-entreprenörskap: man startade en mängd projekt för och med ungdomar, man gjorde radioprogram, man byggde upp ett mediehus i Alby. Som verksamhetsbyggande samhälls-entreprenörer var man *mycket* framgångsrika, även inräknat ett och annat misslyckande. Men en framgångsrik verksamhet innebär inte per automatik att man uppnår några påtagliga resultat vad gäller visionerna om att bidra till systemförändring, i det här fallet vad gäller Public serviceföretagens sätt att arbeta i förhållande till ungdomar och andra grupper vars röster inte fått utrymme i radio och TV. Man genomför det ena framgångsrika projektet efter det andra, men de systemiska effekterna uteblir i stort sett: man vinner varje strid, men förlorar kriget. Som systemiska samhälls-entreprenörer var man inte alls lika framgångsrika, även om det fanns en och annan framgång att notera också här.

En bidragande förklaring till de begränsade framgångarna vad gäller att påverka Public servicebolagen är sannolikt att Fanzingos synsätt visserligen var systemiskt, men det var också monologiskt. Det handlade om att få *de andra* att ändra på sig, i enlighet med Fanzingos diagnos av problemet och lösningen. Vi vet vad problemet är och om ni bara gör det vi föreslår, då kommer det att bli bra.

Insikten om att man trots enorma insatser och goda resultat ändå missade något gav Fanzingo anledning att omvärdera hela kedjan verklighetsbild-mål och visioner-problemanalys-strategi-verksamhet. Kanske handlade det inte om att vinna strider för att vinna ett krig . . .

Här förstärktes tyngdpunktsförskjutningen från ett systemiskt till ett dialektiskt samhälls-entreprenörskap, vilket löste upp några av de blockeringar som stod i vägen för en dynamisk utveckling av Fanzingos verksamhet. Nya farbara vägar blev synliga, som ledde förbi blockeringarna och vidare till möjligheter som tidigare inte funnits i synfältet. 2011 ligger fokus på att skapa utrymme för genuina dialoger om förändring och på hur Fanzingo kan utveckla sig själva så att verksamheten blir en vägvisande fackla för andra.