



# LUND UNIVERSITY

## Den Sosiale Entreprenør - et Case

Sandal, Jan-U

2006

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Sandal, J.-U. (2006). *Den Sosiale Entreprenør - et Case*. (Lund Papers in Economic History; No. 101). Department of Economic History, Lund University.

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Lund Papers in Economic History



No. 101, 2006

*General Issues*

## Den Sosiale Entreprenør – et Case

Jan-U. Sandal

**Lund Papers in Economic History**

ISSN 1101-346X

ISRN LUSADG-SAEH-P--06/101--SE+17

© The author(s), 2006

Printed by KFS, Lund, Sweden, 2006

**Orders of printed single back issues (no. 1-65)**

Department of Economic History, Lund University

Postal address: P.O. Box 7083, S-220 07 Lund, Sweden

Telephone: +46 46 2227475

Telefax: +46 46 131585

**Full-text electronic issues (no. 60, 61, 66--)**

[www.ekh.lu.se](http://www.ekh.lu.se)

# Lund Papers in Economic History

## 2002

- 80 Martin Dribe & Christer Lundh, People on the Move: Determinants of Servant Migration in Nineteenth Century Sweden. /*Population Economics*/
- 81 Martin Dribe & Maria Stanfors, Leaving Home in Post-War Sweden: A Micro-level Analysis of the Determinants of Leaving the Parental Home in Three Birth Cohorts. /*Population Economics*/
- 82 Tommy Bengtsson & Martin Dribe, New Evidence on the Standard of Living in Sweden during the 18th and 19th Centuries: Long-term Development of the Demographic Response to Short-term Economic Stress among Landless in Western Scania. /*Population Economics*/
- 83 Tommy Bengtsson & Kirk Scott, Immigrant Consumption of Sickness Benefits in Sweden, 1981 – 1991. /*Population Economics*/

## 2003

- 84 Christer Lundh, Life Cycle Servants in Nineteenth Century Sweden – Norms and Practice. /*Population Economics*/
- 85 Christer Lundh, Regional Variations in Age at First Marriage in Sweden, 1870 – 1900. /*Population Economics*/
- 86 Martin Dribe, Childbearing History and Mortality in Later Life: Comparing Men and Women in Southern Sweden, 1766–1895 /*Population Economics*/
- 87 Tobias Karlsson, Tidiga svenska vinstdelningssystem. Med särskilt avseende på Höganäs stenkolsbolag 1889–1902 och Kropps aktiebolag 1889–1894. /*General Issues*/
- 88 Christer Lundh, Swedish Marriages. Customs, Legislation and Demography in the Eighteenth and Nineteenth Centuries. /*Population Economics*/
- 89 Christer Lundh, Utvärdering av en kohort metod att beräkna andelen ogifta efter ålder i Sverige före 1870. /*Population Economics*/
- 90 Christer Lundh, En beräkning av andelen ogifta efter ålder och giftermålsåldern i Sveriges län år 1860. /*Population Economics*/
- 91 Christer Lundh, Den regionala befolkningsstatistiken i Tabellverket – en databeskrivning. /*Population Economics*/
- 92 Eva Klang, System, Sympati och Arbetsdelning. En studie av Adam Smiths teorier om människan och samhället. /*General Issues*/

## 2004

- 93 Neelambar Hatti, T.V.Sekher & Mattias Larsen, Lives at Risk: Declining Child Sex Ratios in India. /*Population Economics*/
- 94 Gunnar Andersson & Kirk Scott, Labour-Market Attachment and Entry into Parenthood: The Experience of Immigrant Women in Sweden. /*Population Economics*/
- 95 Martin Klinthäll, Return Migration at the End of Working Life: Immigrants Leaving Sweden in the Period 1979-1996. /*Population Economics*/
- 96 Jan-U. Sandal, Sosialt Entreprenørskap /*General Issues*/

## 2005

- 97 Tony Johansson, Långa vågor av tillväxt. En doktrinhistorisk studie /*General Issues*/
- 98 Göran Ahlström & Benny Carlson, What Did Iver Olsen Tell Harry White? Sweden at the End of World War II from the “Olsen Angle” /*General Issues*/
- 99 Mattias Larsen, Pernille Gooch, Neelambar Hatti, Uncertainty and Discrimination, Family Structure and Declining Child Sex Ratios in Rural India /*Population Economics*/

## 2006

- 100 Göran Ahlström & Benny Carlson, Sweden and Bretton Woods, 1943-1951 /*General Issues*/
- 101 Jan-U Sandal, Den Sosiale Entreprenør – et Case /*General Issues*/

**Lund Papers in Economic History** are published by the Department of Economic History, Lund University, Sweden. This series replaces the former series under the title *Meddelande från ekonomisk-historiska institutionen, Lunds universitet*. The change of name reflects the orientation of the series towards an international readership. The series is multilingual, but the majority of the working papers appear in English.

**Lund Papers in Economic History** include papers in the following topic areas:

*General Issues*

*Development Economics*

*Education and the Labour Market*

*Population Economics*

**Lund Papers in Economic History** are published as occasion arises, not at fixed intervals. Printed issues are distributed to libraries. From 1999 and onwards, full-text electronic issues are also available on [www.ekh.lu.se](http://www.ekh.lu.se). Those who would be interested in receiving information by email on new issues of **Lund Papers in Economic History** are requested to send an email message to [Lund.Papers@ekh.lu.se](mailto:Lund.Papers@ekh.lu.se).



**LUND**  
UNIVERSITY

# Den Sosiale Entreprenør – et Case

*Jan-U. Sandal*

## Innledning

Sosiale entreprenører er en betegnelse på foregangsmenn og foregangskvinner i den sosiale sektor i det 21. århundre. De setter sine anstrengelser inn på de områder hvor myndighetene og det frie marked ennå ikke har klart å skape et tilbud av viktige varer og tjenester for de svake og fattige i samfunnet. Deres interesse er å skape økonomisk og sosial verdi. En sosial entreprenør er ikke en hvilken som helst gründer, og sosialt entreprenørskap er ikke tuftet på lysten å fremsette originale ideer. Vellykkede sosiale entreprenører bygger sine entrepriser på innovasjoner, og de viser både vilje og handlekraft til å ”utføre de nye kombinasjoner”. Begrepet sosial entreprenør er fortsatt et relativt nytt begrep her til lands. Betegnelsen er hentet fra engelsk og amerikansk litteratur.

Er det mulig ved hjelp av anvendt teori å identifisere sosiale entreprenører i Norge? Denne artikkel vil vise at så er tilfellet.

Metoden vil være å foreta et dybdeintervju med en sosial entreprenør basert på anvendt teori. Einar Sørbye ved Unity senter for helse og livskvalitet er vårt case. Til grunn for intervjuet ligger ett antall analysekriterier. Analysekriteriene er selve kjerneideene i den teori som er presentert i artikkelen Sosialt Entreprenørskap (Sandal 2004). Analysekriteriene er gjengitt her og gir en bred definisjon av den sosiale entreprenør og det sosiale entreprenørskap. Hensikten med begrepsavklaringen er å synliggjøre at en sosial entreprenør skiller seg fra begrepet ildsjel og at sosialt entreprenørskap er noe ganske annet enn frivillig arbeid. Schumpeters teori om innovasjoner ligger til grunn for bruken av begrepet.

## Analysekriterier<sup>1</sup>

- Sosiale entreprenører kombinerer utprøvd praksis med innovasjoner i løsningen av komplekse problemer. Ved å kombinere innovasjon med utnyttelse av finansielle midler skapes sosial verdi.
- Sosiale entreprenører er individer som benytter enten forretningsmessige profitt prinsipper basert på profesjonell ledelse, eller non-profit prinsipper i sin streben etter fundamentale sosiale endringer på det lokale plan. De er trent til å utrette mer med færre ressurser og utforsker og benytter alle typer ressursmuligheter fra det rent filantropiske til profesjonelle finansielle metoder. Sosialt entreprenørskap kan være selvfinansierende (eller i kombinasjon med lån). Finansieringen kan også skje gjennom tilskudd av veldedige gaver, ved økonomiske bidrag, på myndighetenes råd eller gjennom den offentlige sektors direkte deltakelse.
- Sosiale entreprenører arbeider med fornybar energi, mikrofinans, matforsyningsprogrammer, kunst, helse og omsorg, utdanning, arbeidsformidling og personalutvikling, miljøvern og innenfor andre sosiale områder og aktiviteter. Sosiale entreprenører søker å berike menneskers livsførsel på det lokale nivå. Hovedhensikten med det sosiale entreprenørskap er å gjøre verden til et bedre sted for mennesker.
- Sosiale entreprenører tar fatt i de bakenforliggende årsaker til problemene istedenfor å kun behandle symptomer. Sosiale entreprenører er mindre bundet enn de fleste av normer og tradisjoner. Sosiale entreprenører bryter fastlagte mønstre og vaner og utfordrer derigjennom måten ting vanligvis har blitt gjort på.
- Sosiale entreprenører setter nye verdistandarder og gir håp og inspirasjon for mange mennesker. Sosiale entreprenører deler den underliggende kjerneverdi at ethvert menneske har kapasitet til å medvirke på en meningsfull måte til økonomisk og sosial utvikling.

---

<sup>1</sup> Analysekriteriene er utviklet på bakgrunn av noen av de kilder som er benyttet i Sandal, Jan-U.: Sosialt Entreprenørskap, *Lund Papers in Economic History*, no 96, 2004. Noen de viktigste gjengis her: Brinckerhoff (2000), Dees et al. (2002), Duhl (2000), Economy (2002), Heskett (2002), Kitz (2002), Sandal (2003) og (2004), The Institute for Social Entrepreneurs.: [www.socialent.org/about-us.html](http://www.socialent.org/about-us.html) 2003-10-08, Joshua Venture, "What is a Social Entrepreneur?": [www.joshuaventure.org/resource/soc-ent.html](http://www.joshuaventure.org/resource/soc-ent.html) 2003-10-09, K Schwab: [www.ipssnews.net/fsm](http://www.ipssnews.net/fsm) 2003-01-28.

- Sosiale entreprenører setter sin anstrengelse inn på de områder hvor myndighetene og det frie markedet ikke har klart å skape et tilbud av viktige varer og tjenester for de svake og fattige i samfunnet. Sosiale entreprenører handler med stor grad av risiko og uten å være begrenset til bruk av likvide midler.
- Sosiale entreprenører skiller seg fra forretningsentreprenører på mange måter og starter sine aktiviteter med en eksplisitt sosial hensikt i tankene. Det beste mål på suksess for sosiale entreprenører er ikke hvor mye profitt de kan gjøre, men i hvilken grad de skaper sosial verdi. Sosiale entreprenører søker frem muligheter til forbedringer i samfunnet og de gjennomfører endringer. Sosiale entreprenører opererer som endringsagenter i den sosiale sektor.
- Fremgangsrike sosiale entreprenører bygger visjoner rundt kjerneideer, veldefinerte mål bygget over et sett av ideer og aktiviteter, og gjennomfører sine aktiviteter basert på sterkt fokuserte handlingsstrategier. Sosiale entreprenører må ha både evnen og viljen til å være utholdende, de må ha visjon og energi til å gjennomføre implementeringen; den prosess som er kjennetegnet av prøving og feiling. Sosiale entreprenører er ikke i stand til allerede ved oppstartingsstidspunktet å forutse og planlegge alle strategielementer ved sine handlinger som er nødvendige for å nå målene. Viljen til å lykkes kombinert med egenskapen av å fremsette gode ideer er et vanlig kjennetegn på en sosial entreprenør. De fleste sosiale entreprenører jobber i det stille uten å motta verken hyllest eller rikdom for sin innsats, og mange sosiale entreprenører jobber i det skjulte og arbeider med begrensede ressurser men oppnår likevel endringer til beste for menneskene.
- Sosialt entreprenørskap er en spesiell type ledelse som har til hensikt å drive en produksjonsfunksjon på en slik måte at det blir øket verdi for alle interessenter som inngår i funksjonen. Sosialt entreprenørskap er ikke outsourcing, privatisering av offentlig virksomhet, konkurranseutsetting, frivillighetsarbeid, arbeidsmarkedspolitiske tiltak, gründervirksomhet eller noen form for utnyttelse av svake grupper eller individers livssituasjon for egen vinnings skyld. Sosialt entreprenørskap utføres av sosiale entreprenører. Sosiale entreprenører utfører sine aktiviteter og skaper verdi ved å vektlegge fem elementer i servicekvaliteten:

1. Pålitelighet (gjøre de tingene du sier du vil gjøre).



2. Tidsansvarlighet (utføre aktiviteten til den tid du har lovet å gjøre det).
  3. Autoritet (utføre oppdraget på en slik måte at kundene forstår at du vet hva du gjør).
  4. Empati (utføre oppdraget med et øye for kundenes behov).
  5. Beviselig konkret handling (utføre oppdraget på en måte som lar kundene forstå at tjenesten er gjennomført).
- Sosiale entreprenører må i visse sammenhenger drive personalledelse, og lederen må da betone to enkle faktorer som han ønsker å vektlegge i ledelsesprosessen:
    1. Bestemme eksakt hvilke type atferd han ønsker de ansatte skal vise mer av.
    2. Belønne gruppe-medlemmer når de viser denne type atferd.

I det sosiale entreprenørskap må de ansatte ledes slik at resultatet blir best mulig. Motiverte ansatte gir et bedre resultat til organisasjonen, dvs. bidrar til en større verdi enn ansatte som er umotiverte. Motivasjon i form av belønning fra ledelsens side oppfattes ulikt fra den ansattes side og kan grupperes i beste respektive dårligste belønning:

Beste belønninger er:

    1. En verbal tusentakk for en vel utført jobb.
    2. Et brev med rosende omtale.
    3. En positiv prestasjonsevaluering
    4. En karriererelatert gave eller trening.

Dårligste belønninger er:

    1. Tilleggsarbeid.
    2. Bli oppsagt eller bli bedt om å holde seg unna.
    3. Motta gave i form av T-shirt eller klær.
    4. Ingen anerkjennelse eller bli ignorert.
  - En sosial entreprenør kan velge å drive et enkeltpersonforetak etter nonprofitt prinsippet, eller av ulike årsaker velge å konstituere en organisasjon, og det skal da opprettes et styre. Godt sosialt entreprenørskap er kjennetegnet av et utmerket forhold mellom styret og entreprenøren, hvor styret er den ansvarlige part hvis viktigste funksjoner er administrasjon og finansiering, og hvor entreprenøren bidrar med ideer, innovasjon, inspirasjon, visjon, engasjement og verdiskapning. Nonprofittorganisasjoner kan ikke dele ut noen form for profitt til sine interessenter; det være seg eierne, direktører, ansatte eller medlemmer.
  - Sosiale entreprenører er en type leder som er beskjefteget med sosial transformasjon og benytter entreprenørielle ferdigheter til å løse

oppgaver knyttet til endringsproblematikk på det lokale plan. Sosiale entreprenører søker stadig å finne nye måter å utføre oppgavene på og tilføre øket verdi til eksisterende virksomheter. For å kunne bli, og fortsatt opprettholde aktiviteten som sosial entreprenør må tilbudene og utvidelse av verdien i de tjenestene som tilbys konstant forbedres og økes.

- Vellykket sosialt entreprenørskap kan spres fra det lokale plan til områder (et annet lokalt plan, et sentralt plan eller et annet virksomhetsområde) hvor de tilsvarende sosiale oppgaver ennå ikke har funnet sin løsning. Vellykket sosialt entreprenørskap vil og kan som oftest innebære et økonomisk positivt resultat.
- Sosiale entreprenører kommer fra vidt forskjellige miljøer, de har varierende interesser og de engasjerer sitt talent i et tilsvarende bredt spekter av utfordringer. Sosiale entreprenører viser en opphøyet sans overfor de utvalgte som skal betjenes og for den avkastning som skal skapes. Sosiale entreprenører benytter et respektfullt og nøytralt språk, filtrert for enhver tale av heroisk, politisk, juridisk eller følelsesladet art.
- Sosiale entreprenører viser utholdenhet og genialitet og streber etter høye mål. Sosiale entreprenører er heltene og heltinnene i det 21. århundre. Sosiale entreprenører antas å være sjeldent forekommende i en befolkning.

## Begrepsavklaringer

### *Frivillig sosialt arbeid*

Formålet med det frivillige sosiale arbeidet er å hjelpe andre enn slekt og familie i den hensikt å være til nytte. Arbeidet skal ikke være påtvunget (Repstad 1998), og det betegnes som frivillig når det er ulønnet (Lorentzen 1994). Det frivillige sosiale arbeidet kjennetegnes av å ha et visst formelt preg, og tiltakene skal være strukturerte.

Et generelt syn på fordelingen av offentlig og frivillig ansvar er i følge Pål Repstad at de tunge, vedvarende medisinske, sosiale og utdanningsmessige oppgavene fremdeles bør ivaretas av en raus og universalistisk velferdsstat. Det vil likevel fortsatt være mange nok supplerende oppgaver innenfor meningsskapning, sosial forankring og innovasjon for de frivillige organisasjoner (Repstad 1998:8):

dette er selvsagt ikke den eneste mulige konklusjon en sosiolog kan komme til, men det går an å argumentere for at det offentlige er den eneste instans som har mulighet til å skape en tilnærmet reell likebehandling og sosial utjamning. [...] Erstattes velferdsstaten overveiende med frivillige organisasjoners innsats, blir tilbudet for mye preget av ildsjelens sosiale, livssynsmessige og geografiske fordeling.

I Norge er frivillig sosialt arbeid vel innarbeidet som et vesentlig innslag i bildet av offentlig omsorg og velferd. I 1991 startet Sosialdepartementet et treårig forsøk i den hensikt å mobilisere til ubetalt og frivillig innsats i lokalsamfunnet. Det ble startet 95 lokale sentraler (med til sammen ca. 5000 frivillige) fordelt over hele landet og de statlige midlene skulle benyttes til lønn av daglig leder og drift av sentralene (Lorentzen og Rogstad 1994). Ca. to tredjedeler av sentralenes frivillige står utenfor det ordinære arbeidsmarkedet mens rundt en tredjedel av medlemmene i de humanitære organisasjonene for øvrig har tilsvarende status. Evalueringen av prosjektet peker på at det finnes mange motiver for delaktighet som frivillig; kjønnsbestemt arbeidsdeling, uselviske verdibegrunnelser, læringsbegrunnelser, selvaktelse, sosiale forventninger, forhold til arbeidsmarkedet og det konkluderes med at (Lorentzen og Rogstad, 94:11. 72):

frivillighetssentraler trives best i områder som kombinerer lokalsamfunnets sosiale nærhet med urbansamfunnets mer moderne omgangsformer.

### *Ildsjel*

Ildsjel betegner en idealist som i segmentet for frivillig sosialt arbeid streber etter utopiske mål under dekke av å ville reformere verden til å fremstå som et bedre sted for alle mennesker. Ildsjelens målrettede handling drives frem under romantisk svermeri, finansiert av offentlige eller organisatoriske midler. Rollen som ildsjel er mest fremtredende i oppstartningsfasen av nye prosjekter, hvor udefinerte situasjoner gir handlingsrom og institusjonaliserte løsninger fortsatt mangler (Amundsen 1998).

Det vanlige er at en ildsjel er forsørget ved å være en lønnsansatt medarbeider i kommunal, fylkeskommunal eller statlig virksomhet. Ildsjeler finnes på alle nivåer og i alle etater, fra kulturmedarbeider til byråkrat på det aller høyeste nivå. Ildsjelens lønns- og ansettelsesvilkår påvirkes ikke av utfallet av det prosjekt hvori han lever ut rollen som ekstremist og reformator. Hvis prosjektet blir mislykket, taper ikke ildsjelen sin faste ansettelse og heller ikke de økonomiske eller sosiale goder som er knyttet til ansettelsen til følge av det ugunstige utfallet av prosjektet.

Ettersom ildsjelen spiller med andres kapital (som oftest offentlige midler eller midler stilt til rådighet fra foreninger og organisasjoner) bærer han ingen risiko i form av å tape egenkapital.

Med faglig tyngde fra sitt ansettelsesforhold i det offentlige gir ildsjelen legitimitet til det nystartede prosjekt han driver utenfor sitt ansettelsesforhold (og eventuelt på fritiden). Erfaringene fra ildsjelens ulike roller blir en viktig faktor i utformingen av prosjektets substans og retning. Det nye prosjektet hemmes av at ildsjelen velger handlingsalternativer han selv oppfatter seg å være god på eller områder som for ildsjelen er uprøvd og virker spennende. Ildsjelen baner seg vei til nye prosjekter basert på oppnådd status og anerkjennelse gjennom sin rolle i ansettelsesforhold, mens tillitt bygget på oppnådde resultater fra tidligere vel gjennomførte prosjekter får liten eller ingen betydning for rekruttering av denne type initiativtaker det her er snakk om. Hvis prosjektet blir mislykket taper ikke ildsjelen sitt gode omdømme, ettersom det har sitt utspring i tidligere og nåværende ansettelsesforhold. Ildsjelen er nok en gang klar for et nytt prosjekt og nye oppgaver.

### *Innovasjon*

I det sosiale, så vel som i det forretningsmessige entreprenørskap, er innovasjon et sentralt begrep. Innovasjon representerer et relativt skarpt brudd med etablerte måter å gjøre ting på og skaper på denne måten i sitt innerste vesen en ny ferdighet, evnen til å gjøre noe som ikke kunne gjøres tidligere, eller i det minste ikke så godt eller så økonomisk. I følge Schumpeter (1934) resulterer innovasjonen i etableringen av en ny produksjonsfunksjon, en endring av oppsettet av muligheter som definerer hva som kan bli produsert og hvordan. Utvikling i det økonomiske system basert på innovasjon innebærer at entreprenøren utfører nye kombinasjoner ved at eksisterende produksjonsmidler benyttes på en ny og fordelaktig måte. I følge Schumpeter (1934) finnes nye kombinasjoner i fem varianter:

- 1) introduksjonen av en ny vare,
- 2) introduksjonen av en ny produksjonsmetode,
- 3) åpningen av et nytt marked,
- 4) utnyttelse av en ny kilde for tilbud av råmaterialer eller halvfabrikata,
- 5) utførelsen av en ny organisasjon i en hvilken som helst industri.

Produksjonsmidlene rekrutteres aldri fra ubenyttede, potensielle kilder i samfunnet, være seg arbeidskraft i arbeidsledighetens rekker, usolgte råmaterialer, ubenyttet produksjonskapasitet, ledige lokaler etc. Produksjonsmidlene overføres fra de funksjoner de allerede er engasjert i, og da

i konkurranse med andre produsenter i markedet, til markedspris eller over. Vellykket innovasjon medfører at entreprenørprofitt oppstår. Entreprenørprofitten tilfaller i sin helhet entreprenøren og uttrykkes som differensen mellom pristotalene. Det er ikke mulig å vite noe om entreprenørprofittens størrelse, og den står ikke i noe bestemt forhold til den anstrengelse som entreprenøren har lagt i entreprisen. Dette i motsetning til avlønning i ansettelsesforhold, hvor det som oftest er et klart forhold mellom formell kompetanse og utført arbeid og størrelsen på lønnen. Å være entreprenør er ikke et yrke og det er heller ikke en vedvarende livssituasjon. Når entreprenørprofitten bringes til opphør ved at innovasjonen ikke lenger er en nyhet i markedet, opphører også entreprenørens rolle.

## Einar Sørbye

### *Introduksjon*

Einar Sørbye får i en alder av 49 år en ny idé som han ønsker å sette ut i livet. Han har ikke tidligere vært næringsdrivende, men etablerer og registrerer nå et enkeltpersonforetak og starter en virksomhet basert på sin nye idé.

Einar Sørbye er oppvokst i USA og kom ti år gammel til Norge. Han bodde i Oslo og Horten i sine ungdomsår og flyttet deretter rundt og han har siden bodd mange forskjellige steder. Han har hatt mange ulike typer jobber: vært til sjøs, jobbet i maskin i ti måneder, vært bryggerisjåfør i seks måneder, arbeidet på Dikemark i 13 år i tre forskjellige stillinger, har også jobbet som pleieassistent og som fritidsleder og i Aetat i fem år som konsulent i tre forskjellige avdelinger, bl.a. med rekruttering og tiltaksplasser. Han har også jobbet som bilselger i to år. Einar Sørbye har fagbrev som bilmekaniker, artium på kveldstid, tekniker'n, sersjantkurs i det militære, grunnfag i psykologi og bedriftsøkonomi, studert religion og tatt spansk kurs. Han har en venninne, men ingen barn.

Den nye virksomheten som Einar Sørbye har startet er i sitt andre driftsår. Den påfølgende bedriftsberetning og analyse vil behandle og besvare hvorvidt Einar Sørbyes aktivitet kan betegnes som sosialt entreprenørskap i forhold til analysekriteriene i den anvendte teori.

### *Organisering av virksomheten*

Einar Sørbye registrerer et enkeltpersonforetak i Enhetsregisteret andre februar 2003 under navnet UNITY Einar Sørbye. Forretningsadressen er Møllergata 23 i Oslo. Forut for denne etableringen hadde Einar Sør-

bye fra 1. januar samme år vært aktiv som arrangementansvarlig i de samme lokalene, men da under navnet Alternativt Kultursenter som det het fra starten og under ledelse av to andre eiere. De første eierne klarte ikke å få senteret til å gå og måtte trekke seg ut. Einar Sørbye åpner konto 15. mai, starter fakturering i eget navn og driver det nye senteret etter egne ideer.

Einar Sørbye har ikke oppsparte midler og har heller ikke fast kapital å skyve inn i virksomheten. Han jobber og bor midlertidig i lokalene. Han har, som han selv uttrykker det, tatt sjansen på å hoppe inn i dette på tross av at han ikke kan se at det er noe økonomi i virksomheten i det hele tatt. Han mener selv at han drives fremover av et slags kall, og han synes derfor at det er viktig å drive senteret.

Einar Sørbye hevder at han bestandig har vært opptatt av alternative ideer og tenkning. Han begynte med parapsykologi. Han brukte veldig mye av fritiden sin til å lese. Alt han kom over av bøker om Buddhisme, karma og reinkarnasjon var av interesse. Han startet som ateist og parapsykologien førte ham inn i noe, som i følge ham selv, på en måte viste at det finnes noe på utsiden av menneskene. Han var på jakt etter å finne noe som er større enn menneskene og det materielle jaget, og firmaet bidro til å skape noe åndelig for ham. Han mener selv at ideen med senteret er å gi ham ”spirit”, en mening med livet.

Forretningsideen er at han vil at andre skal oppdage at ”det finnes mer mellom himmel og jord enn hus og bil og penger og gjeld”. Han vil tilføre mennesker andre verdier, og ved å drive et konseptbygg hvor det kan arrangeres både gruppevis og individuelle aktiviteter hvis innhold kan gi mennesker et bedre liv, føler Einar Sørbye at han gir noe til andre.

Et konseptbygg er i følge Einar Sørbye en kombinasjon av mange selvstendige næringsdrivende som gir tilbud av forskjellige varer og tjenester i et stort omfang innenfor det alternative segment (eventuelt også etter hvert innenfor skolemedisinen) og som er samlet i et bygg med sentral beliggenhet og grei adkomst for brukere og tilbydere. Ideen bak konseptbygget innebefatter også at de næringsdrivende tilbydere kan samarbeide med hverandre, f. eks. i form av at brukerne kan henvises til andre behandlere på senteret når dette er nødvendig. Konseptbygget Unity i Møllergata 23 drives som et selvstendig firma med en eier som også fungerer som senterets leder, og Einar Sørbye fyller begge rollene.

Einar Sørbye har i sitt navn som selvstendig næringsdrivende inngått leieavtale som leietaker omfattende fire etasjer i Møllergata 23 med eiendomsselskapet Markveien 4 AS som utleier av bygården. Han har rett til å fremleie til selvstendige næringsdrivende som tilbyr varer og tjenes-

ter som passer inn i den profil som gjelder for konseptbygget. Han har også rett til selv å drive aktiviteter for egen regning.

For øyeblikket er det 35 terapeuter som har inngått leieavtale med Einar Sørbye. De driver aktivt i konseptbygget. Tilbudene omfatter bl.a. alternativ medisin, samtaler, arrangementer med foredrag, debatter, videovisninger, omfattende kursvirksomhet, meditasjon, astrologi, chigong, brukt bokhandel og kafé. Einar Sørbye mener at det fortsatt er plass til mange flere næringsdrivende og forskjellige andre typer aktiviteter.

For å kunne inngå avtale om leie av Møllergate 23 ble det av utleieren stilt krav om depositum på 250.000 kroner som sikkerhet for leiekontraktens oppfyllelse. Einar Sørbye henvendte seg til sin faste bankforbindelse og regnet med at banken ville yte et lån som kunne stilles til depositum. Banken var ikke villig til å gi noen form for garanti. De aksepterte heller ikke at Einar Sørbyes far var villig å stille som kausjonist. Einar Sørbye kontaktet da flere andre banker, men heller ingen av disse ville gi noen form for garanti. Til det var prosjektet alt for usikkert, og Einar Sørbye hadde ingen fast eiendom å stille som sikkerhet for verken lån eller garanti.

Einar Sørbye kontakter også Aetat og søker både om lønn og tilskudd til å etablere firma. Med unntak av et engangsbeløp på ca 2.000 kroner får han verken lønn eller etablerertilskudd.

På tross av at Einar Sørbye ikke for øyeblikket kan stille noen form for garanti for leiekontrakten har utleieren inngått leieavtalen. Einar Sørbye har fått utsettelse med å stille depositum og det er fordi utleieren har et klart ønske om at nettopp Einar Sørbye skal drive konseptbygget.

Einar Sørbye bruker all sin tid og anstrengelse på konseptbygget. Han hevder at han kan jobbe opptil tolv timer inntil syv dager i uken på senteret, og det har han gjort helt siden han overtok driften. Den løpende drift gir penger i kassen, men ikke nok til å betale for den samlede husleie og et eventuelt overskudd til Einar Sørbye. Etter avtale med utleieren betaler han litt mindre enn det han skal og opparbeider på den måten gjeld for skyldig husleierestanse. På den måten kan Einar Sørbye betale for sine faste private kostnader som bilforsikring, mat og andre nødvendigheter som inngår i hans forsørgelse. Når senteret i nær fremtid forhåpentligvis kommer til å gå med overskudd, er det meningen at Einar Sørbye betaler tilbake hva han skylder for forfalt, men ikke betalt husleie.

På senteret finnes en del utstyr, både nytt og gammelt, som Einar Sørbye har anskaffet. En del av utstyret, som stoler og noen pulter, er tatt over etter det gamle firmaet. Massasjebenker har han fått gratis og mye er kjøpt på loppemarkeder og i brukt forretninger for en billig

penge. Datamaskinene, som han har betalt 26.000 kroner for, ble kjøpt i deler fra et firma i Arendal, og han har fått hjelp til å sette dem sammen. Vannkokere, kaffetrakter, stereokassettpillere og annet småutstyr ble kjøpt inn i forbindelse med noen kurs som ble arrangert. Einar Sørbye anslår at alt har kostet ca. 68.000 kroner, en kostnad som er betalt med inntekter fra den løpende drift.

## Einar Sørbye og analysekriteriene

Den påfølgende presentasjon er basert på et intervju med Einar Sørbye. Intervjuet har tatt utgangspunkt i analysekriteriene. Samtalen er tatt opp på bånd, og utdrag av intervjuet er gjengitt i teksten her. Oppbyggingen av samtalen og presentasjonen følger samme rekkefølge som kriteriene foran. Analysekriteriene er satt i kursiv og i en komprimert form.

*Sosiale entreprenører kombinerer utprøvd praksis med innovasjoner i løsningen av komplekse problemer. Ved å kombinere innovasjon med utnyttelse av finansielle midler skapes sosial verdi.*

Det finnes allerede et marked for alternative tjenester og produkter. Segmentet for denne type tjenester og produkter opplever et endogent utviklingsforløp og mye av det som tilbys på dette markedet er allerede kjent og utprøvd.

Det nye er at Einar Sørbye åpner opp og driver et konseptbygg hvor næringsdrivende og publikum i et stort omfang kan møtes, og hvor samhandling mellom tilbyderne muliggjøres. Samtidig er også denne type samhandling mellom tilbyderne en sterk forutsetning for ideens lansering. ”En fordel ved å være på et senter er at vi kan henviser til hverandre. Når en [bruker] kommer inn her, det er 35 terapeuter her, og hvis terapeutene etter hvert blir kjent med hverandre og kan heve seg over det ene og det andre, kan de eventuelt henviser en pasient som de ikke takler til noen annen her. Det er såpass viktig for pasientene å føle seg trygge, at en blir tatt imot og at en ikke blir hengende fast i en terapeut som ikke har den kompetansen han trenger. Det hadde vært fint hvis pasienten blir henvist videre til en terapeut på huset her. Jeg har veldig tro på at det skal fungere. Nå har vi flere ben å stå på her, vi har ikke bare terapeutene men en stor arrangementsdel med masse kurs og masse foredrag og faste aktiviteter som meditasjon, sjigong og bruktboksalg. Alt dette bygger vi opp for å ha flere bein å stå på for å sikre økonomien.” Senteret trenger løpende inntekter for å dekke kostnadene ved driften. Ettersom verken senteret eller de enkelte tilbyderne mottar direkte eksterne finansielle midler er alle avhengige av den omsetning som er knyttet til pasientenes/brukernes forbruk på senteret. Ved å holde på brukerne lengst mulig forblir salgsværdien og inntektene på senteret.



Misfornøyde brukere vil naturligvis flytte til andre tilbydere eller eventuelt ikke lenger forbruke tilsvarende tjenester eller innebære et insitamment til utvikling av eksisterende tilbud. Kvalitet og mangfold blir således den kommersielle substansen i Einar Sørbyes ide som konseptbygget er bygget på.

*Sosiale entreprenører er individer som benytter enten forretningsmessige profitt prinsipper basert på profesjonell ledelse, eller nonprofitt prinsipper i sin streben etter fundamentale sosiale endringer på det lokale plan. De er trent til å utrette mer med færre ressurser, og utforsker og benytter alle typer ressursmuligheter fra det rent filantropiske til profesjonelle finansielle metoder. Sosialt entreprenørskap kan være selvfinansierende, (eller i kombinasjon med lån). Finansieringen kan også skje gjennom veldedige tilskudd, ved økonomisk bidrag, på myndighetenes råd eller gjennom den offentlige sektors direkte deltakelse.*

Vellykket innovasjon innebærer at det oppstår en profitt, selve symbolet på at ideens lansering var riktig. Den sosiale entreprenør kan ikke etter eget ønske velge bort det økonomiske resultat som blir konsekvensen av en innovativ handling. Derimot kan den sosiale entreprenør velge de organisatoriske rammer under hvilke den sosiale entreprise skal iverksettes. Dette valget gir konsekvenser for hvordan den fremtidige profitt kan disponeres. I et nonprofittforetak kan profitten verken helt eller delvis fordeles på noen av interessentene som inngår i entreprisen. Nonprofitt betegner disposisjonen av resultatet snarere enn at profitt ikke oppstår.

Einar Sørbye har et sterkt uttrykt ønske om å bidra til fundamentale sosiale endringer på det lokale plan samtidig som han utøver lederskap og forretningsmessige prinsipper i rollen som initiativtaker og leder av Unity. ”Alle vil at vi skal ha en verden som er mer fylt av samhold, av kjærlighet for hverandre, omtanke for hverandre, et bedre liv. Det er også et bedre liv hvis man klarer å omstille seg selv til å se på andre mennesker mer positivt, med omtanke og barmhjertighet istedenfor misunnelse, sjalusi, og se ned på andre grupper i samfunnet. Det er to ting, det er idealisme, et eller annet kall, og så er det at jeg får brukt mitt ego slik jeg liker å leve. Jeg liker å være sjef, jeg liker å organisere og få til ting, og alt dette får jeg til med denne jobben her, og det er det som er gøy. Jeg er overrasket over hvor lite pengene har betydd for meg.”

Fortjenestemulighetene for Einar Sørbye privat står ikke sentralt i hans motivasjon for å drive og utvikle senteret. I den innledende fasen er han villig til å jobbe, under stor økonomisk og sosial risiko, uten å tjene mer enn hva som er høyst nødvendig for hans løpende forsørgelse. ”Hadde det ikke vært for idealisme hadde jeg ikke jobbet gratis her, og det måtte jeg gjøre for å få det til å fungere. Det er klart at jeg ikke har

tenkt så mye på pensjon og sånne ting, akkurat nå så tenker jeg mer her og nå. Å ta ut et overskudd er ikke så viktig for meg. Det som er viktig for meg er å få det til å gå og få til et senter som er så stort at vi kan ha noe å si for samfunnet generelt. Det er det som er fint med et stort senter i forhold til mange små sentra at vi kan få til større ting her, få til større debatter, vi kan drive en radiokanal osv. Det er mye vi kan få til med et stort senter med masse folk i det.”

*Sosiale entreprenører arbeider med fornybar energi, mikrofinans, matforsyningsprogrammer, kunst, helse og omsorg, utdanning, arbeidsformidling og personalutvikling, miljøvern og innenfor andre sosiale områder og aktiviteter. De sosiale entreprenører søker å berike menneskers livsførsel på det lokale nivå. Hovedhensikten med det sosiale entreprenørskap er å gjøre verden til et bedre sted for mennesker.*

Einar Sørbye føler ”at samfunnet nå stagnerer, at samfunnet er i en fase hvor ingen har nye ideer, at det ikke er så mange som har visjoner om fremtiden. Har man et senter som kunne fremme visjon om en fremtid litt mer åndelig opptatt, litt mer for kjærlighet og litt mer opptatt av omtanke for fattige mennesker, og litt mer livsglede, og det er det som er noe av det som vi prøver å påvirke, ikke påvirke andre mennesker, men vi skal være en inspirasjonskanal for andre og få dem til å våkne på en måte og se at det finns noe mellom himmel og jord som er litt spennende”. Einar Sørbyes idealisme retter seg ikke mot fagmiljøene, myndighetene eller det politiske liv, men snarere direkte til menneskene, brukerne av tjenestene. Han mener at brukerne av tjenestene søker et samfunn med videre visjoner enn det som kjennetegner samfunnet i dag. ”Jeg ser at hvis vi skal fortsette som det vi gjør nå, med det forbruket vi har nå, så ser jeg for meg at vi bare kommer til å ødelegge jorden, og menneskeheten kommer til å gå til grunne fordi det er så vanlig å ikke ha noen mening med livet, og man sliter med de materielle godene som de da er blitt slaver av, de er blitt slaver av gjeld.”

*Sosiale entreprenører tar fatt i de bakenforliggende årsaker til problemene istedenfor å kun behandle symptomer. Sosiale entreprenører er mindre bundet enn de fleste av normer og tradisjoner.*

Innovasjonen som konseptbygget representerer skal romme en lang rekke av tilbydere, aktiviteter og brukere hvor kombinasjonen av tilbud innenfor det alternative segment og skolemedisin etter Einar Sørbyes mening utgjør et viktig satsningsområde i et fremtidig perspektiv. ”Alternativ medisin, det vi kaller for komplementær alternativ medisin i forhold til vanlig medisin, er [...] noe som tilbys fordi det er mange som mener at den vanlige legestanden ikke har de rette svarene. Legen jobber mest med symptomer, og kan få vekk symptomene, mens alternativ medisin er mer opptatt av å ta årsaken til sykdommene. Jeg synes det er

veldig viktig å få frem, legene vil selvfølgelig det også, at det vi snakker om er et samarbeid mellom legeyrket og alternative terapeuter, det skal ikke være noen konkurranse. Litt av det senteret driver med er å prøve å få en kopling til å få legestanden til å godkjenne alternativ medisin også etter hvert. Sammen kan det bli en veldig stor styrke ved at legene og alternativ medisin samarbeider her. Det hadde vært en stor drøm, for både leger og alternativ medisin har veldig stor kompetanse på hvert sitt område som kunne ha vært en kjempekraft hvis de hadde samarbeidet. Jeg tror også vi ville fått ned mye av sykefraværet, vi kunne fått ned sykehuskøene, trygdevesenet hadde fått mindre utbetalinger hadde vi brukt mer alternativ medisin, fordi vi har mange av svarene som legene ikke har.”

*Sosiale entreprenører setter nye verdistandarder og gir håp og inspirasjon for mange mennesker. Sosiale entreprenører deler underliggende kjerneverdier med en klar oppfatning om at ethvert menneske har kapasitet til å medvirke på en meningsfull måte til økonomisk og sosial utvikling.*

Einar Sørbye hevder at alle brukerne som er i kontakt med senteret på egenhånd ville klare å få til et bedre liv og mer kjærlighet for hverandre uten senteret. ”Klart de kan det, men dette er et tilbud om en kanskje raskere vei fram i og med at her har vi så mange ting som skjer, som foredrag, vi har trommereiser, chigong, meditasjon, mange sånne ting som er med på å utvikle potensialet og lede folk til vekst og utvikling av seg selv.” Hvem er da brukerne, er det bare de fattige og utslåtte menneskene eller er det også representanter for de rike og godt fungerende, er det i prinsippet alle mennesker? ”Begge deler, jeg vil at begge deler, alle parter skal inn her, og det er et tilbud både til de rike og til de fattige, og der er det ikke noen forskjell. Vi har endret navn for å tiltrekke oss flere grupper. Vi har kalt det Alternativt Senter, før, men det skyver ut en del mennesker. De som er alternativt opptatte, de kommer her allikevel, mens nå får vi tak i de som ikke er så opptatte av det alternative likevel, uten at vi kaller dette alternativt. Åndelig utvikling har jo eksistert i årtusener, og vi er bare med på å hjelpe folk med informasjon, hvilken vei de skal ta. Vi er nøytrale og vil ikke pådytte en spesiell vei. Vi har en masse foredrag og kurs i forskjellige retninger, så får folk velge selv hva de vil. Derfor har vi et lett tilgjengelig sted for åndelig utvikling, vekst og utvikling av enkeltmennesket.” Einar Sørbye hevder at behovet for den type tjenester som konseptbygget representerer er større i samfunnet nå enn hva det tidligere noensinne har vært, hvis man ser tilbake de seneste ti til tjue år. ”Vi ser på utviklingen av alternativ medisin på Oslo Spektrum. De begynte for en ti til femten år siden, og da hadde de bare et lite lokale, så har de økt. Interessen har økt veldig de

senere årene. Det er stor interesse for øket livskvalitet og for å få til en god livskvalitet så må man ha en mening med livet. For å få en mening med livet må man vite litt om hva man skal begynne på og da kan man få noen aha opplevelser her på senteret.”

*Sosiale entreprenører setter sin anstrengelse inn på de områder hvor myndighetene og det frie markedet ikke har klart å skape et tilbud av viktige varer og tjenester for de svake og fattige i samfunnet.*

Einar Sørbye ser klare tegn til endringer i samfunnet som gjør at menneskene blir mer søkende etter nye måter å forholde seg til livet på. ”Jeg ser for meg den politiske situasjonen i Norge, jeg ser for meg at sånn som det var etter krigen, så hadde Arbeiderpartiet skrytt av at det er de som har bygget landet. Alle partier har jo også vært med på det, i alle fall hatt et mål, bygget et Norge med list og lempe og har fått til et meget bra land, et flott land, flott samfunn, et flott trykdevesen. De fleste er trygge i Norge og de aller fleste har det bra, for ikke å si at alle har det egentlig veldig bra i Norge. Så har vi nådd målet med at de aller fleste har det bra og så spør man seg, hva gjør man videre, hva er neste mål? Vi har en visjon om at det neste målet må være å utvikle menneskeligheten slik at vi kan være til nytte for andre og kunne ha en mer åndelig tilværelse. Prioritere mer åndelige verdier og få den delen av mennesket inn på banen istedenfor å kjøpe bil, bygge hus, masse gjeld og fortsette den greie der. Også miljøvernmessig, jorden tåler ikke så mye materialisme egentlig. Når man er mer åndelig opptatt så har man ikke det behovet for materielle ting. Noen materielle ting må man jo selvfølgelig ha, bil og hus, et sted å bo, men vi må ikke ha det aller største.”

Aktiviteten som oppstart og drift av konseptbygget representerer, kunne ikke ha vært tatt hånd om av myndighetene hevder Einar Sørbye. Han er en privat aktør og mener at det offentlige ikke kan utføre denne tjenesten like bra. ”For å drive et sted må man ha idealisme, og myndighetene har jo ikke noe idealisme. Da måtte vi ha funnet en idealistisk sjef som får lønn og da ville det blitt mye dyrere. Hvis de skulle inn her og overta, og hvis jeg kunne få lønn og drevet stedet som jeg gjør nå og myndighetene syntes det var veldig viktig, det kunne gå, men da ville det bli som i andre institusjoner hvor man får lønnstakergrupper. De skal ha sine lønninger og de skal ha sykedager og alt er veldig bra, men selve den idealismen med å få spredt et budskap, da må man ha spesielle folk, og da kan man ikke bare ansette noen. Det må i alle fall være noen som er genuint opptatt av å spre et budskap og da også komme med ideer om hvordan man skal gjøre det. De ideene kommer lettere hvis man er litt idealist og føler at man gjør noe som er viktig, at det er det jeg skal gjøre i dette livet her, at dette er viktig for meg. Da har man også

lettere tilgang på ideer. Hvis du har en fast jobb og en fast inntekt, så blir det til at du faller inn i en sånn konsulentvirksomhet eller konsulentrolle. Du faller inn i lettheten, inn i det hverdagslige, du jobber 8 timer hver dag, så tar du fri i helgen osv.” Einar Sørbye opplever at det er et grunnleggende motsetningsforhold mellom det private initiativ med stor grad av idealisme, som han selv representerer, og på den annen side et ansettelsesforhold som styres av et omfattende regelverk, lønnskalaer, sykkelønsordning etc. ”Det må ikke alltid være et motsetningsforhold, men det blir jo det. Nå jobbet jeg i Aetat en periode. Da ser man jo av de som jobber der fast at de ikke har så mye de skulle sagt. De har masse gode ideer om hvordan de synes bedriften skulle drives, men byråkratiet over er så styrende at de kommer ikke frem med side ideer og mål som kanskje kunne ha vært mye mer effektivt og inspirerende for den enkelte å gjøre.”

Einar Sørbye opplever at kreativiteten og idealismen driver konseptbyggets aktiviteter fremover og han føler at det blir konkrete resultater ut av ideene. ”Ja, vi gjør jo det. Jeg sier vi for det er jo mange som er med på det selv om de ikke får lønn. Det er mange her som er med på å drive senteret med ideer og kunnskaper og alt mulig sånt. Om stat og kommune hadde vært involvert, hvordan det hadde gått da? Det er et viktig spørsmål som jeg ikke har tenkt så mye på egentlig, men jeg vil tro at det hadde blitt veldig vanskelig å drive et sånt sted med vanlig ansettelsesforhold. Skal man gjøre noe som er litt kreativt, noe som er litt annerledes, så kan man ikke ha noen som styrer over seg med spesielle regler som alt skal falle inn i. Da føler jeg at man mister kreativiteten, da blir det til at du blir en vanlig ansatt, da blir det til at du gjør det du må for å få inntekten din, og så er du ferdig med det.”

Einar Sørbye gikk ut av sitt ansettelsesforhold i Aetat for å kunne drive konseptbygget. Den nyvunne friheten var en forutsetning for å kunne lykkes med det kreative arbeidet. ”Frihet er veldig viktig for å kunne få brukt sitt potensial synes jeg, for å få brukt det som man har inne i seg som har lyst til å komme ut. Jeg føler meg kreativ, har masse ideer som bobler her, det er masse ting vi skal få til på en måte.”

*Sosiale entreprenører skiller seg fra forretningsentreprenører på mange måter og starter sine aktiviteter med en eksplisitt sosial hensikt i tankene. Det beste mål på suksess for sosiale entreprenører er ikke hvor mye profitt de kan gjøre, men i hvilken grad de skaper sosial verdi. Sosiale entreprenører søker frem muligheter til forbedringer i samfunnet og de utfører endringer. Sosiale entreprenører fungerer som endringsagenter i den sosiale sektor.*

I det forretningsmessige entreprenørskap er det entreprenørprofitten som er selve beviset på at en innovasjon er implementert i det økono-

miske system, og at de nye kombinasjoner er vel utført. Markedsmekanismen vil kanalisere entreprenørprofitten til entreprenøren, og entreprenørprofitten vil i sin helhet tilfalle entreprenøren alene. I det forretningsmessige entreprenørskap vil utførelsen av de nye kombinasjoner alltid være en individuell handling. Hvis en gruppe mennesker går sammen om en aktivitet, vil likevel bare en blant dem være i rollen som entreprenør. Å utføre de nye kombinasjoner kan aldri være en gruppeaktivitet, hvor deltakerne i en eventuell gruppe skal ha sine respektive andeler av entreprenørprofitten. Derfor vil entreprenørprofitten alltid være et udelelig hele. At entreprenørprofitten, stor eller liten, for det er ikke mulig på noen måte å kjenne dens omfang, faktisk oppstår og i sin helhet tilfaller entreprenøren, er et av de viktigste kriterier ved det forretningsmessige entreprenørskap.

I analysen av entreprenørprofitten, både i det sosiale entreprenørskap og i det forretningsmessige, er det nødvendig å skille mellom lønn og profitt som resultat for entreprenøren. Deltar entreprenøren i produksjonsprosessen mottar han lønn for arbeidsinnsatsen, ikke profitt, fordi profitt aldri kan være lønn selv om den i sin helhet blir gitt som vederlag for arbeid.

Einar Sørbye er ikke på jakt etter en profitt, heller ikke høy lønn. Det er ønsket om å bidra til sosial endring på det lokale plan, og det å kunne få bruke sine personlige egenskaper og ressurser som er drivkraften bak hans engasjement. Han mottar inntil videre en form for lønn. Lønnen er en blanding mellom kontantuttak og naturalytelser. ”Jeg bor gratis på huset her, så det er en slags inntekt egentlig. Så har jeg spist til dels gratis på kafeen her, nå betaler jeg. Faste utgifter til forsikring, til bil og sånne helt nødvendige ting tar jeg ut fra kassa.” Lønnen til Einar Sørbye dekker ikke den fulle og hele lønnskostnad for det arbeid han utfører i konseptbygget. Det opparbeides derfor en skjult, ikke betalt lønnskostnad for arbeid utført i Unity. Når lønnskostnaden for utført arbeid for Einar Sørbyes vedkommende skal kalkuleres, må den fastsettes til et lønnsnivå basert på markedspris for tilsvarende arbeid. Eventuelt kan lønnen fastsettes til den mest gunstige pris Einar Sørbye kan oppnå i tilsvarende arbeid på markedet. Lønnskostnadens størrelse må med andre ord være reell i forhold til markedsverdien for tilsvarende arbeid eller arbeidstaker. I motsatt fall ville en for lavt fastsatt lønnskostnad gi en for stor profitt, og en for høyt anslått lønnskostnad gi en for liten profitt. Ved beregning av en eventuell fremtidig entreprenørprofitt må den skjulte, ikke betalte lønnskostnad trekkes fra, fordi denne type profitt ikke har sitt utspring i verken arbeid eller kapital.

I det sosiale entreprenørskap er det å skape sosial verdi oftest selve drivkraften bak aktiviteten. Slik er det også for Einar Sørbye. ”Det som

er spesielt med firmaet her i forhold til vanlige firmaer er at det ikke er profitten som driver, det er idealismen. Når jeg sier det så er det å ha en idealistisk ide, og kunne bruke sitt potensial, bruke sitt ego, det er mye viktigere enn å tjene penger. Hvis jeg får brukt alt jeg har av ressurser og evner og samtidig kunne gjøre noe bra for andre så er det mye viktigere og mye mer gøy enn å tjene penger.” Einar Sørbye skaper sosial verdi på to nivåer i næringskjeden. Publikum som benytter tilbudene på konseptbygget tilføres sosial verdi. Ved å leie ut lokaler og organisere aktiviteten i konseptbygget bidrar han til å skape sosial verdi også for de næringsdrivende. På samme måte som Einar Sørbye opplever en større mening med livet og finner nytte i å benytte sine personlige evner og ressurser til beste for andre skaper tilbyderne på konseptbygget sosial verdi også for seg selv. Det er en allmenn oppfatning at det er nyttig for en selv å være til nytte for andre. Samtidig er tilbyderne på konseptbygget en del av det markedet for alternative produkter som de betjener ved at de selv etterspør de samme varer og tjenester. Samhandling mellom de næringsdrivende innebærer foruten et eventuelt økonomisk utbytte også at den sosiale verdi for den enkelte øker.

*Fremgangsrike sosiale entreprenører bygger visjoner rundt kjerneideer, veldefinerte mål bygget over et sett av ideer og aktiviteter, og utfører sine aktiviteter basert på sterkt fokuserte handlingsstrategier. Sosiale entreprenører må ha både evnen og viljen til å være utholdende, de må ha visjon og energi til å lede gjennom implementeringen, den prosess som kjennetegnes av prøving og feiling. Sosiale entreprenører er ikke i stand til, allerede ved oppstartingsstidspunktet, å forutse og planlegge alle strategielementer ved sine handlinger som er nødvendige for å nå målene. Vilje til å lykkes kombinert med egenskapen av å fremsette gode ideer er et vanlig kjennetegn på en sosial entreprenør.*

Einar Sørbye driver sin aktivitet ut fra veldefinerte mål, en handlingsstrategi basert på et sett av underliggende ideer om hvordan han på det lokale plan kan bidra til å gjøre verden til et bedre sted for mennesker. Konseptbygget rommer fra starten en lang rekke av de aktiviteter som ligger til grunn for kjerneideene, men representerer også et potensial for utvikling av aktiviteter og strategier. Han legger all sin tid og energi i arbeidet med å drive frem drømmen og visjonen knyttet til konseptbygget. Han viser både evne og vilje til å være utholdende, og han drives frem av ønsket om å lykkes med det han gjør. ”Jeg synes det er viktig. Det er et eller annet, men jeg vet ikke hva det er som driver meg. Som prestene sier i gamle dager, det er et slags kall. Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør det, hvorfor jeg tok sjansen å hoppe inn i det her uten økonomi i det hele tatt. Jeg følte at jeg hadde veldig lyst til å drive senteret. Jeg synes det er veldig gøy å organisere, jeg liker å lede ting. Nå har jeg

sjansen til å drive noe som jeg har lyst til å drive med samtidig som det er meningsfylt.” Einar Sørbye har ikke hatt mulighet til å planlegge eller forutse, allerede ved overtakelsen av senteret, de aktiviteter og strategielementer som er nødvendige for å nå målene. ”Jeg er ikke den som planlegger så veldig langt i forveien. Jeg er mer sånn at jeg hopper i ting og tar det litt på sparket. Da jeg overtok arrangementsdelen her så var det klart at jeg overtok litt av konseptet av han som startet her og videreførte det. Så har vi da bygd opp en arrangementsdel som etter hvert har blitt ganske omfattende.”

*Sosialt entreprenørskap er en spesiell type ledelse som har til hensikt å drive en produksjonsfunksjon på en slik måte at det blir øket verdi for alle interessenter som inngår i funksjonen. Sosialt entreprenørskap er ikke outsourcing, privatisering av offentlig virksomhet, konkurranseutsetting, frivillighetsarbeid, arbeidspolitiske tiltak, gründervirksomhet eller noen form for utnyttelse av svakere grupper eller individers livssituasjon for egen vinnings skyld. Sosialt entreprenørskap utføres av sosiale entreprenører.*

I det forretningsmessige entreprenørskap er lederrollens viktigste oppgave å fremskaffe risiko kapital til benyttelse i den kreative prosess, hvor innsatsfaktorene i produksjonsprosessen skal kombineres på en ny måte. Entreprenøren er en kapitalens leder i det økonomiske system. Entreprenørens kompetanse består i å styre aktiviteten i en bestemt retning ved hjelp av sin vilje og evnen til å handle. Dette gjør entreprenøren til en bestemt type leder, ikke en leder i den mening å lede personalet i en statisk produksjonsprosess. Personalledelse vil alltid bli utøvet av formenn eller administrative sjefer hvis oppgaver vil være å overvåke og opprettholde produksjonsfunksjonen.

I det sosiale entreprenørskap kan lederrollen være todelt. I likhet med det forretningsmessige entreprenørskap må den sosiale entreprenør alltid være kapitalens leder. Den sosiale entreprenør er alene ansvarlig for å styre aktivitetens retning og for det økonomiske utfall. Men den sosiale entreprenør kan i visse tilfeller også utøve personalledelse. Da er han både en kapitalens leder og en personalleder. Personalledelse vil alltid være en underordnet oppgave i forhold til å styre aktiviteten i ønsket retning. Personalledelse av eget personal avlønnes på samme måte som alt annet lønnsarbeid i egen organisasjon.

Einar Sørbye utøver ikke personalledelse i egen organisasjon. Han er et enkeltpersonforetak uten ansatte. Utvilsomt har han en positiv og god tone med de fleste av interessentene som inngår i konseptbygget, men det gjør ham ikke til personalleder. ”I og med at jeg er et enkeltpersonforetak, det er jo jeg som driver stedet her og stort sett jeg som gjør mesteparten her, så er jeg øverst på pyramiden og styrer på en måte sen-



teret her. Men så får jeg en del impulser nedenfra fra de som leier av meg om hvordan de kunne tenke seg å ha det her. Så på en måte så blir jeg den byråkratiske delen for de som er her. Det som driver meg er at jeg synes det er gøy å organisere, det er gøy å bruke mitt potensial. Jeg opplever at det er mitt ego som kommer frem og det er gøy å prate med mennesker. Jeg elsker menneskelig kontakt så altså passer jeg i denne jobben her og jeg får brukt mitt ego mitt oppe i idealismen.”

*Når sosiale entreprenører i visse sammenhenger utøver personalledelse må lederen betone to enkle faktorer som ønskes vektlagt i ledelsesprosessen: bestemme eksakt hvilken type atferd lederen ønsker de ansatte skal vise mer av og belønne gruppemedlemmer når de viser ønsket type atferd. I det sosiale entreprenørskap må de ansatte ledes slik at resultatet blir best mulig. Motiverte ansatte gir et bedre resultat til organisasjonen, dvs. bidrar til en større økonomisk og sosial verdi enn ansatte som er umotiverte. Motivasjon i form av belønning fra ledelsens side oppfattes ulikt fra den ansattes side og kan grupperes i beste respektive dårligste belønning.*

Einar Sørbye utøver ikke personalledelse, men skal likevel få konseptbygget til å fungere administrativt med alle leietakerne og deres ansatte. ”Egentlig er det jeg som bestemmer og har det avgjørende ordet, men jeg føler at litt av målet er at det skal være en organisasjon her hvor alle kan være med å bidra. Og skal de kunne være med å bidra så må de også kunne ha noe å si. Så jeg bruker veldig mye av dagen min til å prate med leietakerne her for å høre litt om hvordan de har det og hvordan de mener senteret skal drives. Jeg føler at jeg er litt avhengig av de impulsene for å drive stedet, og jeg er ikke sånn som har enn fast ide om hvordan jeg vil drive stedet. Hovedmålet mitt er å være et informasjonssenter for åndelig vekst og utvikling av enkeltmennesket og hvordan vi gjør det er helt åpent. Jo flere som er med på det, jo bedre er det. Så jeg må være litt demokratisk og samtidig må jeg, jeg føler at i forbindelse med navneskiftet her så var det like mange meninger som det er terapeuter på huset her, og da må jeg bare gå inn og ta beslutninger etter at jeg har hørt på hva alle mener. Jeg måtte ta en avgjørelse på det. Noen liker det, noen liker det ikke, men sånn er ikke-anarkiet. Anarki er ikke bra det heller, man må ha en viss styring eller så kommer menneskene bare til å rote seg bort. I hvert fall når man er i en organisasjon så må det være noen som tar en avgjørelse.” Einar Sørbye fatter de strategiske beslutninger på vegne av interessentene i konseptbygget og styrer på den måten aktivitetens retning, uten å utøve personalledelse.

*En sosial entrepriser kan velge en nonprofit struktur, eller av ulike årsaker velge å etablere en organisasjon, og det skal da opprettes et styre. Godt sosialt entreprenørskap er kjennetegnet av et utmerket forhold*

*mellom styret og entreprenøren, hvor styret er den ansvarlige part hvis viktigste funksjoner er administrasjon og finansiering og hvor entreprenøren bidrar med ideer, innovasjon, inspirasjon, visjon, engasjement og verdiskapning. Nonprofitt- organisasjoner kan ikke dele ut noen form for profitt til sine interessenter; det være seg direktører, ansatte eller medlemmer.*

Hvis den sosiale entreprenør er tilknyttet en gruppe selvstendig næringsdrivende, eller driver sin aktivitet under et styre, f. eks. et aksjeselskap, er rollene todelt. Aksjeselskapet representerer kapitalen og den sosiale entreprenør er ansvarlig for å utføre de nye kombinasjoner, altså iverksette innovasjonen.

Einar Sørbye representerer et enkeltpersonsforetak hvis hensikt, foruten å bidra til verdiskapning, i første omgang er å danne grunnlag for inntekt til forsørgelse av ham selv. Det er likevel ikke snakk om bare et levebrødsforetak. Konseptbygget rommer forutsetninger for en økonomisk vekst som går langt utover de økonomiske forutsetninger som kreves for forsørgelse av en person. Samtidig leder han en løst konstruert organisasjon, bestående av leietakerne som er selvstendig næringsdrivende. Den type organisering av virksomhetene det her er snakk om dekkes ikke av begrepet nonprofitt- organisasjon. ”Det har jeg sagt at den dagen det blir overskudd her så kommer jeg til å ta ut en viss lønn og kjøre resten tilbake til senteret og utvikle det videre. Jeg kommer til å ta ut en fast lønn til meg, som jeg har sagt skal være en lav inntekt til meg, som en vanlig arbeiderinntekt, og resten går tilbake til senteret. Det blir aldri noen inntekter, det blir aldri noen profitt av noen særlig grad av dette egentlig. De fleste i det alternative, som er opptatt av åndelig utvikling, er ikke så opptatt av penger. Da blir det til at våre kunder ikke er så veldig rike og da blir heller inntektene skralle. Vi må kjøre på å få flest mulig mennesker og da må vi også kjøre med minimumspriser på det vi driver med.” Einar Sørbyes lønn- og profittstrategi indikerer en vekstfilosofi som ligger tett opp til innføring av en fremtidig nonprofitt organisasjon.

*En sosial entreprenør er en type leder som er beskjeftiget med sosial transformasjon og benytter entreprenørielle ferdigheter til å løse oppgaver knyttet til endringsproblematikk på det lokale plan. Sosiale entreprenører søker stadig å finne nye måter å utføre oppgavene på for å tilføre øket verdi til eksisterende virksomheter. For å kunne bli, og fortsatt opprettholde aktiviteten som sosial entreprenør, må tilbudene og utvidelsen av verdien i de tjenestene som tilbys konstant forbedres og økes. Sosiale entreprenører tar fatt i de bakenforliggende årsaker til problemene i stedet for kun å behandle symptomer.*

I det forretningsmessige entreprenørskap opphører entreprenørprofiten ved at virkningen av innovasjonen på grunn av det økede tilbudet i markedet, basert på etterfølgernes samlede produksjon, leder til at differensen mellom pristotalene uteblir. Ettersom sosialt entreprenørskap beskjefter seg med sosial transformasjon på lokalt plan uten krav om økonomisk overskudd vil den fortsatte driften av ethvert foretagende under ledelse av en sosial entreprenør være avhengig av produkttilpassning basert på endrede krav og preferanser i markedet.

Einar Sørbye benytter entreprenørielle ferdigheter for å løse oppgaver knyttet til endringsproblematikk på det lokale plan, samtidig som han ønsker å utvide verdien i de eksisterende tjenester som tilbys. ”Det er mange småsentre som driver som alternativsenter, som driver med alternativ behandling, kurs, foredragsvirksomhet. Så det er ikke noe nytt, det er bare i et større omfang. Jeg vet ikke om det er noen som er i nærheten på vår størrelse her i Norge, og vi ligger sentralt, mitt i Oslo sentrum, og det er en fordel for å kunne tiltrekke oss folk på denne måten. Hvis senteret overlever med økonomien så håper jeg å kunne være her å bidra videre, så det er klart. Vi har jo flere planer også for den dagen dette går bra. Vi har kontakt med mange steder rundt i Norge og Norden, såkalte retreatsteder hvor man kan dra og få en ferie samtidig som det er en meditasjonsuke, en ukes kurs, sånne ting som er ut av byen. Man kommer seg ut i naturen og kan ta seg inn på den måte da. Vi har mange sånne steder hvor jeg kunne tenkt meg å ha mer kontakt, lagt et nettverk og kanskje vært med på å bidra til at flere kunne være med på sånne ting. Det er flere danske skoler her og jeg samarbeider med en danske, og vi kan kanskje få inn en anglikansk yoga her til sommeren. Det er ikke så mye internasjonalt akkurat, men akkurat nå så har vi nok til å få det til å gå i Oslo. Unity er et internasjonalt navn og jeg ser for meg at den strømmingen vi representerer er noe generelt over hele jorden. De som er åndelig opptatt har mye av den samme ideen om menneskelighet, kjærlighet, barmhjertelighet og støtte til andre, og det er internasjonalt. I USA var det 40 -50 % som trodde på reinkarnasjon og sånne ting, så flere og flere er åndelig opptatt. Det er veldig mange som er på søken, som trenger litt mer informasjon for å vite ’hvor jeg skal gå hen’, og da har vi et tilbud her.”

*Vellykket sosialt entreprenørskap kan spres fra det lokale plan til områder hvor de tilsvarende sosiale oppgaver ennå ikke har funnet sin løsning. Vellykket entreprenørskap vil, og kan som oftest innebære et økonomisk positivt resultat.*

I det forretningsmessige entreprenørskap foregår spredningen av de nye kombinasjoner hovedsakelig ved at den nye konkurransesituasjonen i markedet tvinger adaptatørene til å endre sine eksisterende produk-

sjonsfunksjoner. I det sosiale entreprenørskap kan overføringen av de nye tjenestene, produktene eller måtene å drive på overføres direkte fra, og ved hjelp av, den sosiale entreprenør.

Einar Sørbye viser en opplagt interesse for å bidra til overføring av de tjenester, produkter og ideer som aktivitetene i konsepthuset omfatter til nye områder som ennå ikke har funnet tilsvarende løsninger. ”Det er så pass mange sentre rundt i Norge fra før av at det er nok av alternative sentre. Men det er ingen som er store nok til å synes i landskapet. Etter hvert som hele Norge har hørt om senter for helse og livskvalitet så vet de litt om hva det står for, og hvor de skal komme for å søke om opplysninger og så kan vi kanskje få litt mer pressedekning. TV kan komme inn her og se på hva vi driver med, og samtidig da får vi spredt vårt budskap på et eller annet vis. Jeg tror alle mennesker har det i seg. Det er snakk om å få gjort det mer normalt i et samfunn å være opptatt av mer åndelige ting, at det skal bli normalt. Når senteret går og ruller, så kan vi lage et senter som er flott og som terapeutene kan være stolte av, ta inn kundene på og få økonomien til å gå sånn noen lunde, så en slipper å gå med underskudd. Egentlig tar vi så mye vi kan for å få dekket hullene i økonomien her, men vi ser at de som er opptatt av sånne ting de har ofte ikke så god råd og det blir 30, 50 eller 100 kroner for de prisene vi tar. Skal vi ha et foredrag med en som kommer hit, vi hadde en fra Danmark her, en kjent dansk lege, og da fylte vi opp med 150 stk., så det er klart at hvis vi fyller en sal med 50 kroner så tjener vi penger på det. Men det ser ut til at vi sliter litt med å få trukket folk for 100 kroner, men det er veldig mange som kommer på nytt på foredragene og de har ikke råd til å betale 100 kroner hver gang. De burde egentlig ha klippekort. Vi har litt økonomi til å drive litt prosjekter å gjøre det litt fint her. Gjøre det tiltrekkende og gjøre ting her som kan vekke opp folk. Å få det til tror jeg er for meg også like viktig som å bli anerkjent.”

*Sosiale entreprenører kommer fra vidt forskjellige miljøer, de har varierende interesser og de engasjerer sitt talent i et tilsvarende bredt spekter av utfordringer. Sosiale entreprenører viser en opphøyet sans overfor de utvalgte som skal betjenes og for den avkastning som skal skapes. Sosiale entreprenører benytter et nøytralt språk, filtrert for enhver tale av heroisk, politisk, juridisk eller følelsesladet art.*

I det forretningsmessig entreprenørskap er det ingen klar sammenheng mellom entreprenørens tidligere utdannelse, yrkeskarriere eller sosialklasserelaterte bakgrunn og den innovasjon som entreprisen omfattes av. Det vanlige er at en vellykket entreprenør er virksom på et område som for vedkommende er ukjent og dermed uten bindinger til tradisjon og yrkesnormer.

Einar Sørbye har en allsidig bakgrunn og god faglig innsikt i det alternative segment. Likevel er hans rolle som sosial entreprenør i Unity noe nytt for ham. Han har lest mye og tatt utdanning innenfor aktuelle fagområder, men han har ikke forsøkt å drive en forretningsbasert virksomhet hvor resultatet skal måles både i økonomisk og sosial verdi.

Einar Sørbye har en sammensatt bakgrunn, han ønsker å vise en respektfull holdning ovenfor alle interessenter som inngår i konseptbygget og søker å holde en nøytral linje i forhold til politikk, religion og andre relevante områder. ”Jeg har såpass mye forskjellig utdanning at jeg må nesten konferere CV-en, men hovedutdannelsen er vel som bilmekaniker. Jeg vokste opp flere forskjellige steder i USA og kom 10 år gammel til Norge. Ideen med senteret for meg er å gi meg spirit, og gi meg en mening med livet, og føle at jeg gir noe til andre. De gruppene vi vil ha inn her skal være noe som for så vidt er nøytrale og ikke har altfor mange dogmer, det er det vi skal vekk fra [...]. Det er det som skaper kriger, for de som følger disse dogmene slavisk de føler at det er det som er rett og jeg må stå på for å få det til og så blir det konfrontasjoner. Hva er det som driver menneskene i dag, det er snakk om økonomisk gevinst, profitt som viser at man har fått til noe, å få gullmedalje på OL [...] å bli anerkjent, det å få respekt tror jeg er en stor drivkraft i menneskeligheten rundt på jorden [...]. Men jeg synes også at det er like viktig med den åndelige delen, at man får gjort noe for andre. At man gjør noe som er viktig for et samfunn og kanskje er med på å vri samfunnet litt i en mer menneskelig, åndelig og barmhjertelig retning. At man får til det synes seg er nesten like viktig.”

*Sosiale entreprenører viser utholdenhet og genialitet og streber etter høye mål. Sosiale entreprenører er heltene og heltinnene i det 21. århundre. Sosiale entreprenører antas å være sjeldent forekommende i en befolkning.*

Einar Sørbye har ikke søkt eller mottatt økonomisk støtte eller styring fra det offentlige og når han plasserer sin virksomhet i forhold til samfunnet og statsmakten definerer han sin virksomhet som en privat aktivitet på grasrotplan, utenfor maktpyramiden. ”I alle fall ikke fra toppen, dette er jo nye ideer som da ikke er så mye snakket om i de øverste delene av pyramiden. Jeg føler jeg er i bunnen og prøver å jobbe oss litt oppover med informasjon til de som styrer, men nå har ikke vi tenkt så mye på de som styrer, vi tenker mer på enkeltmennesket egentlig.”

## Konklusjon

Einar Sørbye kombinerer utprøvd praksis med innovasjon når han åpner og driver konseptbygget i Møller gate 23 i Oslo hvor næringsdrivende

og publikum i et stort omfang kan møtes, og hvor samhandling mellom tilbyderne muliggjøres. De produkter og tjenester som tilbys på konseptbygget er hver for seg ikke noe nytt. Det er spesialiseringen og tilbudet i stort omfang innenfor det alternative segment, hvor ideen om å bidra til å skape sosial verdi ved å gjøre verden bedre for mange mennesker, som er det nye i markedet. Kombinasjonen av kvalitet og mangfold på produkter og tjenester som tilbys i konseptbygget er den kommersielle basis som forretningsideen er bygget på.

I rollen som initiativtaker og leder av Unity utøver Einar Sørbye et forretningsmessig lederskap basert på prinsipper om at aktiviteten i startfasen skal være selvfinansierende. Han motiveres av et sterkt uttrykt ønske om å bidra til fundamentale sosiale endringer på det lokale plan. Å tjene en profitt er ikke viktig for Einar Sørbye nå. Det viktige er i følge Einar Sørbye å få til et senter som er så stort at det kan ha noe å tilby samfunnet generelt.

Det sosiale entreprenørskap som Einar Sørbye utbrer er ikke en politisk handling og retter seg heller ikke mot myndighetene. Endringer i samfunnet gjør at menneskene søker andre verdier og nye måter å forholde seg til livet på. Produktideen er at mangfoldet i tilbudet på konseptbygget bidrar til at flere mennesker på individnivå kan nå lenger i sine individuelle ønsker på kortere tid. Det sosiale entreprenørskap som Einar Sørbye utbrer har til hensikt å bidra til endring av de sosiale forhold på lokalt nivå i samfunnet.

Den type innovasjon det her er snakk om kan myndighetene ikke iverksette eller ta hånd om på en like god måte, skal man legge Einar Sørbyes ord til grunn. Einar Sørbye hevder at det kreves idealisme for å lykkes. Offentlig engasjement står i et motsetningsforhold til det private initiativ. Det offentlige styres av et strengt regelverk. Einar Sørbye påpeker at i det offentlige faller de ansatte inn i en rutine, de blir passive lønnsinntakere uten egen retning og egne ideer. Å være kreativ innebærer handlingsfrihet, hvor evnen og viljen til å ta egne beslutninger blir avgjørende for entreprisens utfall. I en kreativ prosess kan man ikke ha noen som styrer over seg med spesielle regler som alt skal falle inn under. Å lede kapitalen, og derved den kreative prosess i ønsket retning er et av kriteriene på sosialt entreprenørskap. Einar Sørbye tar selv alle beslutninger og styrer prosessen i ønsket retning. Han drives i første rekke av idealismen og ikke av behovet for å tjene en profitt.

Einar Sørbye utøver ikke personalledelse i egen organisasjon. I samtale og omgang med leietakerne på konseptbygget får han impulser og ideer som legges til grunn for de strategiske beslutninger han tar.

Einar Sørbye har foreløpig ikke valgt å drive konseptbygget som et nonprofitt foretak. Hans foretak er vel egnet til å gi inntekt til forsørgel-

se av ham selv på sikt. Når omsetning stiger vil hans uttak, etter eget utsagn, ikke være større enn tilsvarende en normal lønn.

Det er vanlig at vellykket sosialt entreprenørskap spres fra det lokale plan til områder hvor de tilsvarende problem ikke har funnet en løsning. Einar Sørbye er bevisst på potensialet som ligger i en spredning både til og fra konseptbygget. Ved å invitere aktører fra inn- og utland øker verdien av tilbudet på Møllergata 23. Samtidig ønsker Sørbye å spre budskapet og informasjonen om aktivitetene på konseptbygget utover landet.

Einar Sørbye har en allsidig bakgrunn og god faglig innsikt i segmentet for alternative tjenester. Han ønsker å ha en respektfull holdning ovenfor brukere så vel som leietakerne og inntar en nøytral holdning i forhold til politikk og religion. Likevel er hans rolle som sosial entreprenør noe nytt for ham, og det er ingen klar sammenheng mellom hans tidligere aktiviteter og hans engasjement som sosial entreprenør.

Einar Sørbye er ikke beskjeftiget med frivillig sosialt arbeid. Alle som inngår i verdiskapingen i Unity mottar lønn og/eller profitt i rollen som ansatt eller næringsdrivende. Aktiviteten skal derfor ikke betegnes som frivillig sosialt arbeid. Han er heller ingen ildsjel. Einar Sørbye forsørger seg ved næringsdrift og nyter godt av sitt renommé som entreprenør.

Ideen med konsepthuset representerer en produktinnovasjon. Den nye kombinasjon av produkter og tjenester i stor skala i det alternative segment, i sentral nærhet til markedet, er noe nytt som tidligere ikke har vært tilbudt den stadig økende etterspørsel på markedet for aktiviteter rettet mot behovet for økt sosial verdi på individnivå.

Einar Sørbye kan, i sin virksomhet knyttet til Unity, på bakgrunn av anvendt teori og metode betegnes som en sosial entreprenør.

## Referanser

### Litteratur

- Amundsen, Ivar (1988): "Feviksprosjektet – en studie i anvendt bytte-teori", i Repstad (red).
- Brinckerhoff, P. C. (2000): *Social Entrepreneurship. The Art of Mission-Based Venture Development*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Dees, J. Gregory, Emerson, Jed & Economy, Peter (red.) (2002): *Strategic Tools for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.
- Duhl, L. J. (2000): *The Social Entrepreneurship of Change*. New York: Cogent Publishing.
- Economy, Peter (2002): "Leading, Retaining, and Rewarding People Entrepreneurially", i Dees et al. (red.).
- Heskett, James L. (2002): "Developing a Strategic Vision", i Dees et al. (red.).
- Kitzi, Jerry (2002): "Managing Your Board Entrepreneurially", i Dees et al. (red.).
- Lorentzen, Håkon (1994): *Frivillighetens integrasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lorentzen, Håkon og Rogstad, Jon (1994): *Hvorfor frivillig? Begrunnelser for frivillig sosialt arbeid*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Repstad, Pål (red.) (1998): *Den lokale velferdsblanding, Når offentlige og frivillige skal samarbeide*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sandal, Jan-U. (2003): *Jakten på Entreprenøren*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.
- Sandal, Jan-U. (2004): Sosialt Entreprenørskap. *Lund Papers in Economic History*, no 96, 2004. Lund.
- Schumpeter, Joseph A. (1934/1978): *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.

### Digitalt

- The Institute for Social Entrepreneurs: [www.socialent.org/about-us.html](http://www.socialent.org/about-us.html) 2003-10-08
- Joshua Venture. "What is a Social Entrepreneur?": [www.joshuaventure.org./resource/soc-ent.html](http://www.joshuaventure.org./resource/soc-ent.html) 2003-10-09
- Schwab, K.: [www.ipssnews.net/fsm](http://www.ipssnews.net/fsm) 2003-01-28

### Intervju

- Sørbye, Einar 2004-03-29.