

## Spis treści

Przedmowa	9
Podziękowania	17
Rozdział 1	
<b>Niespokojne dusze</b>	<b>23</b>
Rozdział 2	
<b>Z małego nasionka wyrasta wielkie drzewo</b>	<b>35</b>
Rozdział 3	
<b>Światło rozbłysło w mojej głowie</b>	
Fábio Rosa, Brazylia: Elektryfikacja wsi	44
Rozdział 4	
<b>Nieugięta determinacja i niezłomna wola</b>	
Florence Nightingale, Anglia: Pielęgniarstwo	64
Rozdział 5	
<b>Bardzo poważna siła</b>	
Bill Drayton, Stany Zjednoczone: „Bańka”	71
Rozdział 6	
<b>Dlaczego nikt mi o tym nie powiedział?</b>	<b>85</b>
Rozdział 7	
<b>Dziesięć – dziewięć – osiem – Dziecięca Linia!</b>	
Jeroo Billimoria, Indie: Ochrona dzieci	92
Rozdział 8	
<b>Rola przedsiębiorcy społecznego</b>	<b>113</b>
Rozdział 9	
<b>„Co z ciebie za matka?”</b>	
Erzsébet Szekeres, Węgry: Pomoc życiowa dla niepełnosprawnych	123
Rozdział 10	
<b>Czy są ołwadnięci, naprawdę ołwadnięci idea?</b>	<b>141</b>

Rozdział 11

**Jeśli na świecie ma zapanować porządek**  
Vera Cordeiro, Brazylia: Reforma służby zdrowia **151**

Rozdział 12

**W poszukiwaniu społecznej doskonałości** **171**

Rozdział 13

**Oni mają talent**  
J. B. Schramm, Stany Zjednoczone:  
Dostęp do szkolnictwa wyższego **185**

Rozdział 14

**Nowe szanse, nowe wyzwania** **204**

Rozdział 15

**Coś trzeba było zrobić**  
Veronica Khosa, RPA: Opieka nad chorymi na AIDS **209**

Rozdział 16

**Cztery praktyki innowacyjnych organizacji** **225**

Rozdział 17

**Ten kraj musi się zmienić**  
Javed Abidi, Indie: Prawa niepełnosprawnych **234**

Rozdział 18

**Sześć cech skutecznego przedsiębiorcy społecznego** **258**

Rozdział 19

**Moralność musi iść ramię w ramię z możliwościami**  
James Grant, Stany Zjednoczone:  
Rewolucja na rzecz życia dzieci **267**

Rozdział 20

**Kopiowanie planów** **283**

Rozdział 21

**Wnioski**  
Pojawienie się sektora obywatelskiego **292**

Epilog **312**

Posłowie **314**

Bibliografia **327**

Indeks nazwisk **331**

Indeks rzeczowy **337**

## Przedmowa

Czy możliwe jest rozwiązanie problemu biedy? Czy istnieje sposób na objęcie opieką zdrowotną każdego miejsca na świecie? Czy można zapewnić wszystkim dzieciom świata dobrą edukację? Wydaje się, że leży to dziś poza naszym zasięgiem – jednak fakty przedstawione w tej książce pokazują, że możemy jednak zmienić świat w skali niewyobrażalnej. Obecnie jesteśmy świadkami powstawania nowej historii: pojawiają się innowatorzy wprowadzający rozwiązania, które mogą wpłynąć na bieg życia na całym świecie.

Rzadko o nich słyszymy. Większość medialnych informacji koncentruje się na problemach. I choć dobrze jest znać niebezpieczeństwa, to jednak dociera do nas zbyt dużo wiadomości na temat korupcji, niekompetencji i przemocy, a niewiele uwagi poświęca się wysiłkom i sukcesom osób dążących do pozytywnych zmian. Ogrom informacji dotyczących problemów można przeciwstawić skąpom doniesieniom na temat rozwiązań. Taka postawa mediów zniekształca rzeczywistość, odbiera nadzieję i pozbawia ludzi wiedzy, umożliwiającej odpowiednią ocenę ryzyka i oszacowanie szans. Gdyby ktoś poprosił Cię o sporządzenie listy dziesięciu najbardziej palących problemów świata, ile potrzebowałbyś czasu? Dwóch minut? A ile czasu zajęłoby Ci przygotowanie listy dziesięciu rozwiązań?

Niniejsza książka przedstawia przedsiębiorców społecznych wprowadzających systemowe rozwiązania najbardziej palących społecznych problemów. Od pierwszej publikacji w 2004 roku obszar aktywności przedsiębiorców społecznych znacznie się zwiększył, jednocześnie zyskując szersze zainteresowanie. Pojęcie „przedsiębiorca społeczny” zaczęło się pojawiać w mediach mniej więcej trzy razy częściej. Organizacja skupiająca bohaterów tej książki, Ashoka, objęła swą działalnością dwadzieścia nowych krajów zachodniej Europy i Bliskiego Wschodu, a także Turcję, Maroko, Afganistan i Filipiny. Organizacja ta zyskała ostatnio nowego partnera, kobietę, w Arabii Saudyjskiej; obecnie poszukuje przedsiębiorców społecznych w Izraelu oraz ustanawia swoich przedstawicieli w Chinach i Japonii. Do końca 2007 roku Ashoka planuje bezpośrednio wesprzeć ponad dwa tysiące przedsiębiorców społecznych, działających w niemal siedemdziesięciu krajach. *(Postowie zawiera aktualne dane na temat wymienianych w książce organizacji).*

## 10 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

Dwie spośród trzech ostatnich Pokojowych Nagród Nobla trafiło w ręce przedsiębiorców społecznych: Wangari Maathai, organizatorki Green Belt Movement, Ruchu Zielonego Pasa (2004), oraz Muhammada Yunusa, twórcy Banku Grameen (2006). Być może jest to sygnał pewnej zmiany nastawienia w przyznawaniu nagrody, do tej pory zwykle honorującej działania w sferze polityki. W przemówieniu wygłoszonym na Światowym Forum Filantropii (2007) Bill Clinton powiedział, że wyczekuje dnia, w którym Bill Drayton, założyciel organizacji Ashoka, otrzyma Pokojową Nagrodę Nobla.

Na całym świecie – od prestiżowej Szkoły Biznesu w Oksfordzie (Said Business School), poprzez analogiczne katedry na Uniwersytecie w Nawarze (IESE Business School), w Instytucie Tata w Indiach, Fundação Getulia Vargas w Brazylii, aż po Uniwersytet Pretoria w RPA (Gordon Institute of Business Science) – wyższe szkoły coraz pilniej zajmują się zagadnieniem przedsiębiorczości społecznej. W samych Stanach Zjednoczonych i Kanadzie ponad dwieście uniwersytetów ufundowało stypendia, zorganizowało fakultety, konkursy, centra bądź cykle wykładów dotyczące właśnie tego tematu. Jedną z najciekawszych inicjatyw jest Program Reynoldsa dla Przedsiębiorców Społecznych, realizowany przez Uniwersytet Nowojorski, do którego mogą przystąpić studenci z całego uniwersytetu – studenci pedagogiki, stomatologii, prawa i medycyny, co świadczy o tym, że droga do wprowadzania zmian jest otwarta przed studentem każdej specjalizacji zawodowej.

Gdziekolwiek spojrzymy, widzimy, jak upadają niewidzialne mury, do tej pory dzielące świat na regiony społeczne i ekonomiczne. Ludzie mogą ogarnąć umysłem cały glob. Gdy Larry Page i Sergey Brin powoływali do życia Google.org, czyli filantropijną gałąź spółki Google, zakładali równocześnie, że będzie to firma komercyjna – by mogła sama udzielać grantów, robić inwestycje, prowadzić lobbing (w przyszłości prawdopodobnie powstaną nowe regulacje prawne dla tego typu hybrydowych firm użyteczności publicznej). Sieć Omidyar, stworzona przez właściciela portalu eBay, Pierre'a Omidyara, i jego żonę Pam zainwestowała około 90 milionów dolarów w organizacje biznesowe i charytatywne, starając się wesprzeć środowiska rozwijające ludzki potencjał. Fundacja Acumen, „niekomercyjna światowa fundacja *venture*”, przeznaczyła ponad 40 milionów dolarów na inwestycje w firmach, których działalność polega na zwiększaniu dostępności czystej wody, leków oraz taniego budownictwa mieszkaniowego. Podobnie Ashoka, która do tej pory zainwestowała 145 milionów dolarów w odnajdywanie i wspieranie przedsiębiorców społecznych, wprowadza obecnie projekt, dzięki któremu członkowie organizacji mogą połączyć siły z wielkimi korporacjami w celu tworzenia przedsiębiorstw skoncentrowanych na dostarczaniu niezbędnych produktów i usług pozbawionym ich ludziom. Z kolei Jeff Skoll, pierwszy prezes firmy eBay, założył fundację i komercyjną spółkę filmową, które wzajemnie uzupełniają swoje działania. Fundacja Skolla zgromadziła ponad 55 milionów dolarów na

wspieranie działań przedsiębiorców społecznych, spółka filmowa zaś wyprodukowała wiele popularnych filmów na temat ich działalności, przyczyniając się do wzrostu społecznej świadomości w tym zakresie (np. film *An inconvenient truth* poświęcony ochronie środowiska, *Fast food nation* o nierównościach ekonomicznych i w sferze zdrowotnej, *The word according to sesame street* – o porozumieniu międzykulturowym).

Konwencjonalny biznes w naszych czasach także nabiera bardziej holistycznego kształtu. W Stanach Zjednoczonych w ciągu minionych pięciu lat zainwestowano ponad osiem miliardów dolarów kapitału inwestycyjnego w tzw. czyste technologie, co stawia tę dziedzinę na trzecim miejscu wśród obszarów inwestycyjnych. Wielkie firmy, takie jak General Electric, General Motors czy Office Depot, dostrzegają szanse, które stwarza współpraca z przedsiębiorstwami kierującymi się „strategią oszczędzania” (np. GreenOrder). Twórca firmy AOL, Steve Case, zdecydował się uruchomić sieć oferującą usługi medyczne – Revolution Health – by „umieścić klienta w samym centrum systemu opieki zdrowotnej”. Inna sieć usług medycznych, MinuteClinic, otwiera swe punkty w sklepach, by ułatwić dostęp do leczenia najprostszych dolegliwości. Giganci branży finansowej, jak Citybank, zajmują się mikrofinansami, a firmy typu .com i .org (np. Prosper.com, Kiva.org, eLoan.com, PRBC.com) dają możliwości kredytowe i łączą dłużników z wierzycielami w sposób, o jakim kilka lat temu nikomu się nie śniło. W ciągu ostatnich trzech lat Usługi Filantropijne UBS, największej na świecie firmy zarządzającej majątkami, zorganizowały ponad dwadzieścia konferencji w obydwu Amerykach, Europie i Azji. Ich celem było zapoznanie tysięcy bogatych klientów z pojęciem przedsiębiorczości społecznej, by mogli w bardziej strategiczny sposób planować swe działania filantropijne.

Politycy także zaczynają dostrzegać, że przedsiębiorcy społeczni są idealnymi partnerami – zarówno do tworzenia, jak i wprowadzania nowej polityki w danej dziedzinie, a także do budowania nowych organizacji. Jednak przedsiębiorcy społeczni nie są jeszcze – w przeciwieństwie do lobbystów korporacyjnych – regularnie zapraszani do debaty nad tworzeniem nowych regulacji politycznych. Warto wspomnieć o kilku wyjątkach. Po zniszczeniach dokonanych w stanie Luizjana przez huragany Katrina i Rita gubernator Mitch Landrieu powołał Biuro Przedsiębiorczości Społecznej, a wielu innych amerykańskich burmistrzów – Shirley Franklin w Atlancie, John Hickenlooper w Denver, Bart Peterson w Indianapolis, Willie Herenton w Memphis, Michael Bloomberg w Nowym Jorku oraz Francis Slay w St. Louis – podjęło działania w celu nawiązania współpracy z innowacyjnymi grupami obywatelskimi. Na przestrzeni ostatnich trzech lat New Profit Inc., jedna z czołowych firm wspierających przedsiębiorczość społeczną, organizowała coroczne spotkania, które doprowadziły do powstania *think-tank* (czyli forum wymiany myśli, zorientowanego na działania) związanego z zacieśnianiem więzi między przedsiębiorcami społecznymi, politykami i ustawodawcami.

## 12 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

Celem nadrzędnym spotkań było usprawnienie rozwiązań na szczeblach lokalnych, stanowych i narodowych.

Przedsiębiorczość społeczna jest wyjątkowo dobrze dopasowanym narzędziem do radzenia sobie z problemami, które do tej pory opierały się próbom rozwiązania, mimo poświęconej im pracy i pieniądзом. Rządy i tradycyjnie funkcjonujące organizacje przyglądają się problemowi z zewnątrz, z kolei przedsiębiorca społeczny ma z nim bardzo bliski kontakt, od wewnątrz. Dzięki przenikliwemu spojrzeniu na problem odkrywa, które niewłaściwe założenia wyprowadziły dotychczasowych prawodawców na manowce. Nie mając kontroli nad armią ani policją, przedsiębiorca społeczny nie narzuca zmian, lecz stara się je wywołać – dzięki temu wspiera zdolności ludzi i nie wpędza ich w zależność. W tych krajach rozwijających się, gdzie przedsiębiorcy społeczni współpracowali z rządem na najwyższym szczeblu, efekty były imponujące. Taka współpraca doprowadziła w Tajlandii do powstania niezwykle skutecznych programów planowania rodziny i profilaktyki AIDS, a w Brazylii – do uruchomienia najnowocześniejszego systemu leczenia AIDS w krajach rozwijających się.

Trzeba przyznać, że niewielu przedsiębiorców społecznych osiągnęło taki poziom, który pozwalałby na zmianę polityki na szczeblu państwowym. Najskuteczniejsi z nich w Stanach Zjednoczonych to – stosując terminologię biznesową – małe firmy bądź mikroprzedsiębiorstwa. Przyczyną takiego stanu rzeczy nie jest brak potencjału do rozwoju, lecz nikłe wsparcie strukturalne. Największym zagrożeniem dla współczesnych przedsiębiorców społecznych jest niedostateczne wsparcie finansowe rozwoju, niezbędne do stworzenia organizacji o masie krytycznej pozwalającej na osiągnięcie znacznego sukcesu, zauważalnego w skali kraju. Przedsiębiorcy społeczni muszą spełnić rozbudzone oczekiwania – w tym celu muszą pozyskać wielu utalentowanych ludzi z rozmaitych branż i zaoferować im stabilną, dobrze opłaconą pracę. Niezależnie od tego, czy finansowanie będzie pochodziło od rządu, inwestorów, fundacji, organizacji obywatelskich czy też ze środków własnych (lub z dowolnych kombinacji tych źródeł), istnieje potrzeba tworzenia szerokiej sieci usług finansowych. W przeciwnym razie ukryty wśród nas potencjał może wygasnąć.

W czerwcu 2006 roku Bill Gates ogłosił, że w niedługim czasie przestanie prowadzić Microsoft i zajmie się wyłącznie kierowaniem swoją fundacją. „Nie przechodzę na emeryturę, po prostu zmieniam priorytety” – wyjaśnił najbogatszy człowiek świata. Dziesięć dni później Warren Buffett, numer dwa na liście najbogatszych ludzi świata, obwieścił plan podzielenia się swoją fortuną, oszacowaną na czterdzieści milionów dolarów, głównie z fundacją Gatesa, skupiającą się na rozwiązywaniu problemów w sferze opieki medycznej. Wiadomość o decyzjach Gatesa i Buffetta szybko obiegła cały świat. Tydzień po tym zdarzeniu miałem okazję prowadzić wywiad z buddyjskim mnichem w Tajwanie. Jedną z pierwszych rzeczy, o które zapytał, było: „Co myślisz o Billu Gatesie i Warrenie Buffettcie?”.

Decyzje najbogatszych ludzi globu są odzwierciedleniem zachodzących zmian. Zarówno w bogatych, jak i w biednych krajach okazuje się, że „najlepsi i najzdolniejsi” – czyli młodzi ludzie z szerokimi perspektywami na przyszłość – wybierają zawody, które pozwalają im wpływać na społeczeństwo. Na przykład w 2006 roku w Stanach Zjednoczonych ponad 19 tysięcy absolwentów uczelni o najwyższych wynikach w nauce, w tym także 10% absolwentów Yale i Dartmouth, zdecydowało się przyłączyć do Teach For America, organizacji wyrównującej szanse edukacyjne. W latach 2006 i 2007 do Fundacji Acumen, zajmującej się problemem biedy, wpłynęło ponad 1100 zgłoszeń od kandydatów na poziomie MBA – na piętnaście wolnych partnerskich stanowisk. Bridgespan Group, firma consultingowa związana z Bain & Company, zajmująca się strategicznym wsparciem organizacji społecznych, niedawno ogłosiła rekrutację na osiemnaście stanowisk – wpłynęło około 1800 zgłoszeń. Starting-Bloc prowadzi Instytut Innowacji Społecznych (Institute for Social Innovation), przyciągający studentów o rozwiniętej świadomości społecznej, którzy chcą w pracy zawodowej zająć się „sprawiedliwą ekonomią światową”. W 2003 roku było dwustu chętnych do studiowania w instytucie, w roku 2005 – liczba kandydatów sięgnęła 2400.

Nie tylko młodzi ludzie angażują się w działalność społeczną. W 2006 roku organizacja Civic Ventures z San Francisco, wspierająca korzystanie ze społecznych zasobów doświadczeń, po raz pierwszy wręczyła nagrodę Purpose Prize; jest to wyróżnienie dla Amerykanów po sześćdziesiątce, którzy zamiast przejść na emeryturę, zajmują się „kolejną karierą”, skupioną na działalności społecznej. W ciągu pierwszych dwóch lat wpłynęło ponad 2000 zgłoszeń z każdego stanu. Ankieta przeprowadzona przez Fundację MetLife oraz Civic Ventures wśród tysiąca respondentów pokazała, że niemal 60% badanych po pięćdziesiątym roku życia jest zainteresowanych „zmianą priorytetów w sposób, który przenosi akcent na kwestie społeczne”. 20% respondentów stwierdziło, że jest to „najważniejszy priorytet”.

Znalazłem się w doskonałym punkcie do obserwacji tych zmian. Zachodzą według wzorca, który nie jest mi obcy. Kiedy w 1996 roku opublikowałem swoją pierwszą książkę, *The Prize of a Dream: The Story of Grameen Bank*, mogłem z grubszą oceną zainteresowanie bankiem – i mikrokretytami w ogóle – na podstawie liczby osób szukających kontaktu ze mną w tej sprawie. Przez około trzy lata zainteresowanie było znikome. Kilkukrotnie byłem zapraszany na uniwersyteckie kampusy, a na moje prelekcje przychodziło po kilka osób. Pewnego pamiętnego dnia miałem się spotkać w księgarni z czytelnikami mojej książki, by przeprowadzić dyskusję na temat Banku Grameen – nie pojawił się nikt.

Jednak od roku 1999 coraz chętniej zapraszano mnie do dyskusji czy też proszono o prelekcję – już wtedy poczułem, że coś się zmienia. Niebawem pojawiło się zainteresowanie ze strony grup biznesowych, fundatorów, edukatorów, polityków, studentów... Idea mikrokretytów zaczęła się przebijać do głównego nurtu. Minęło kilka lat i wydawało się, że wszyscy są zainteresowani Bankiem Grameen

## 14 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

(wówczas liczącym sobie już ćwierć wieku) i nową dziedziną wiedzy, nazwaną mikrofinansami. Wykłady na temat Banku Grameen (jeszcze zanim jego założyciel, Yunus, otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla) zaczęły gromadzić setki studentów; czasem zainteresowanie przekraczało możliwości sal wykładowych. Susan Davis, przewodnicząca Fundacji Grameen, stwierdziła: „ruch społeczny dał początek przemysłowi”. Rzeczywiście, skutki były ogromne: w obecnej chwili tysiące organizacji mikrofinansowych świadczy usługi finansowe ponad 250 milionom ludzi, których dzienny dochód nie przekracza dolara. Jeden z Milenijnych Celów Rozwoju ONZ, czyli zmniejszenie o połowę poziomu biedy do 2015, nagle stał się realny do osiągnięcia.

Obszar przedsiębiorczości społecznej rozwija się dziś w podobnie zawrotnym tempie. Pierwsze wydanie niniejszej książki wzbudziło niejake zainteresowanie głównie wśród fundacji i organizacji zajmujących się rozwojem społecznym, po części także w szkołach biznesu. W tym czasie stosunkowo niewiele osób słyszało o organizacji Ashoka. Minął rok. Okazało się, że historie opowiedziane w mojej książce zataczają znacznie szersze kręgi, niż można się było spodziewać. Prośby o bliższe informacje oraz zaproszenia do wygłoszenia prelekcji zaczęły napływać od grup, o których nigdy wcześniej nie słyszałem: organizacji studenckich, zdrowotnych, biznesowych; grup religijnych; zarządów fundacji; programów uniwersyteckich; agencji rolnych; programów lideryskich; szkół społecznych; banków inwestycyjnych; firm audytorskich i konsultingowych; Światowej Rady Związków Kredytowych (World Council of Credit Unions – WOCCU); Amerykańskiego Stowarzyszenia Edukatorów Diabetologicznych (American Association of Diabetes Educators – AADE); Forum Fargo; Stowarzyszenia Działaczy Społecznych stanu Iowa (Iowa Community Action Association); Funduszu Zdrowotnego miasta Lincoln w Nebrasce (Community Health Endowment of Lincoln, Nebraska).

Ku mojemu zdziwieniu w ciągu trzech lat otrzymałem 300 zaproszeń do wygłoszenia prelekcji; przemawiałem do ponad 150 grup słuchaczy w trzydziestu stanach USA, kilku prowincjach Kanady oraz kilkunastu innych krajach. Ludzie pragnęli słuchać historii, które wskazywały rozwiązania, a nie problemy. Co jeszcze ważniejsze, wielu spośród moich słuchaczy było głęboko zaangażowanych w proces zmieniania świata.

Zaproszono mnie do wygłoszenia wykładu w Parsons School of Design w Nowym Jorku. Przygotowując się do wystąpienia, przejrzałem prace dyplomowe studentów – i było to jak rzut oka w przyszłość. Ich projekty nie dotyczyły ekspresów do kawy czy stolików barowych, projektowali lekkie, atrakcyjne chodziki dla starszych ludzi; wózki inwalidzkie stylizowane na wozy wyścigowe; zestawy do nauki stolarki dla młodzieży z Ugandy; przenośne zestawy terapeutycznych zabawek do pomocy dzieciom, które ucierpiały wskutek katastrof; gry wideo do nauki o zniszczeniu i ochronie środowiska naturalnego; grę wspomagającą pamięć dla osób dotkniętych chorobą Alzheimera; modne ubrania dla kobiet po mastektomii;

wygodne fotele lotnicze dla inwalidów. Uczelnia nie narzucała studentom tych projektów. Wprost przeciwnie – to studenci narzucali swoje wizje uczelni, zmuszając ją do zrewidowania misji. Podobne prawidłowości zaobserwowałem w szkołach kształcących ludzi zajmujących się biznesem, polityką społeczną, opieką zdrowotną, planowaniem przestrzeni miejskich i stosunkami międzynarodowymi. Studenci wszędzie zadawali te same pytania: „Czy trzeba zwiększać tempo?, Czy musimy więcej konsumować?, Czego naprawdę potrzebuje świat?”, i aktywnie badali nowe ścieżki rozwoju.

Z tego właśnie powodu uważam, że przedsiębiorczość społeczna może zainicjować globalne zmiany społeczne. W tej dziedzinie jest mnóstwo przykładów historii, które mogą inspirować ludzi do tego, by kierując się swoim impulsem, naprawiali szkody i likwidowali nieprawidłowości. Takie historie budzą pragmatyczny optymizm i uwalniają prowadzącą do zmian energię, w odróżnieniu od rozpowszechnianych przez media wiadomości, które skłaniają raczej do rezygnacji. Gdy ludzie słyszą opowieść o przedsiębiorcach społecznych, często pytają: „W jaki sposób mogę się włączyć w taką pracę?, Czy mogę sprawić, by ludzie w mojej organizacji myśleli nad rozwiązaniami problemów?, Jak mogę skorzystać z własnego potencjału, by wprowadzać zmiany?”.

Dzięki powyższym spostrzeżeniom zauważyłem, że osób gotowych do wprowadzania zmian jest znacznie więcej, niż wcześniej myślałem. Ich praca przybiera niezliczone formy. Niektórzy dobrze czują się w inicjowaniu zmian, inni wolą pełnić funkcję wspierającą, a jeszcze inni pracują jako specjaliści opracowujący nowe sposoby rozwoju firm – potrafią sprawnie i szybko skierować istniejące szkoły, uczelnie, organizacje, szpitale i Kościoły na nowe tory. Jak wspomniałem, nie tylko młodzi ludzie zajmują się takimi działaniami. Jako osoba zaangażowana w przyznawanie nagrody Purpose Prize miałem okazję poznać setki ludzi w całym Stanach Zjednoczonych, którzy zaczęli wprowadzać społeczne innowacje w wieku sześćdziesięciu, siedemdziesięciu czy osiemdziesięciu lat. Moja cioteczna babka, Selma Arnold, mając dziewięćdziesiąt trzy lata, nadal jest aktywnym członkiem zarządu Project Open, organizacji, którą założyła dwadzieścia lat wcześniej w celu usprawnienia życia starszych mieszkańców dużego kompleksu apartamentowców w Nowym Jorku.

Wszystkie to pokazuje, że przedsiębiorczość społeczna, podobnie jak przedsiębiorczość w biznesie, jest zjawiskiem wielopoziomowym. Istnieją osoby – i to o nich jest ta książka – które pragną wprowadzać zmiany na skalę kraju lub świata. Ich nieustępliwość i wysiłki są często prawdziwie heroiczne. Potrzebujemy jednak także perspektywy, która pozwoli nam zauważyć heroizm w działaniach na mniejszą skalę, podejmowanych tuż obok nas. Przedsiębiorczość społeczna nie jest dziełem kilku wyjątkowych ludzi, ratujących dla nas świat. Jej podstawą i istotą jest odkrywanie niezauważonych dotychczas możliwości, uwalnianie ukrytego potencjału, by na nowo ukształtować jakiś fragment świata. Przedsiębiorczość społeczna

## 16 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

nie wymaga kierunkowego, elitarnego wykształcenia; za to niezbędny jest plecak. Ogromna wiedza, stojąca za przedsiębiorczością społeczną, wynika z bezpośredniej interakcji ze światem: z zadawania wielu pytań, słuchania odpowiedzi i obserwowania z silnym pragnieniem i wolą zrozumienia.

Krótko przed zakończeniem prac nad tą książką zostałem ojcem. Mój syn Eliasz ma dziś trzy lata. Zastanawiam się, w jaki sposób mam go wychowywać, by wierzył w siebie i w to, że może kształtować świat. Jak sprawić, by szanował swoje wartości i ufał wewnętrznemu głosowi? Co zrobić, by głęboko troszczył się o innych ludzi?

Przedsiębiorczość społeczna wkroczyła do szkół biznesu na całym świecie, a ja się zastanawiam, kiedy trafi do szkół podstawowych i przedszkoli. Opowieści zawarte w tej książce nie dotyczą bowiem rynków, oszczędności czy wydajności. To historie ludzi, którzy nie mogli beczynnienie patrzeć na cierpienie innych; którzy nie mogli pozwolić na to, by inni nie skorzystali z istniejących szans. To opowieści o ludziach, którzy zrzucili kajdany i zgromadzili innych wokół siebie. W naszym rozpędzonym, nieprzewidywalnie zmieniającym się świecie czołowi przedsiębiorcy społeczni wsparci przez miliony ludzi gotowych na wprowadzanie zmian stanowią siłę zdolną do działania w każdym zakątku świata. Mogą reagować na potrzeby znacznie lepiej niż jakikolwiek dotychczasowy mechanizm. Ta zdecentralizowana, stale rosnąca potęga, która – odpowiednio finansowana, zarządzana i komunikująca się – pozwala nam mieć nadzieję na rozwiązanie palących problemów oraz uczynienie świata spokojniejszym miejscem.

*David Bornstein*  
*Nowy Jork, maj 2007*

## Podziękowania

Chciałbym wyrazić wdzięczność Peterowi Kellerowi i Fundacji Kellera, Lloydowi Timberlake'owi i Fundacji Avina oraz Jamesowi Jensenowi i Grupie Jenesis – dzięki ich wsparciu mogła powstać ta książka. Bardzo dziękuję także C. Michaelowi Curtisowi z „Atlantic Monthly”, który przyjął do druku i zredagował artykuł, będący załącznikiem tej pracy.

Miałem przywilej pracy z wyjątkowo utalentowanym redaktorem Peterem Ginna oraz jego współpracowniczką Furahą Norton. Wielką przyjemnością była współpraca z moją agentką i przyjaciółką, Milly Marmur.

Praca nad tą książką, od pierwszego pomysłu do ostatniego zdania, trwała pięć lat. Jestem wdzięczny całej armii osób za okazaną mi pomoc. Karen Andrade, Selma Arnold, Susan Davis, Jed Emerson, Moses Gampel, Susan Gibson, Johanna Hamilton, Jene Jacobs, Jack Levinson, Rebecca Mead, Kevin O'Keefe, Mark Segal, Michael Shimkin, Lisa Silver oraz Robert Tolmach przeczytali wstępne wersje rozdziałów i podsuwali pomysły na ich ulepszenie.

Martina Arruda, Zoltan Pogatsa i Ania Samborska byli świetnym tłumaczami i przewodnikami. Barbara Eros, Manisha Gupta, Jody Jensen, Kalpana Kaul, Njogu Morgan, Anu Pillay, Ryszard Praskier, Monica de Roure, Anamaria Schindler oraz Shannon Walbran pomogli mi w organizacji wywiadów i przyjęli mnie gościnnie w obcych krajach. Dziękuję wielu pracownikom fundacji Ashoka, którzy poświęcili czas na rozmowy ze mną. Jestem wdzięczny Malie Russell i Meredith Lobel z fundacji Ashoka – za odpowiedzi na moje częste prośby o informacje. Carter Bales, William Baumol, David Bonbright, Derek Brown, Andre Dua, Dean Furbush, Sushmita Ghosh, Peter Goldmark, Pamela Hartigan, Sue Lehmann, Bill Matassoni, Gilbert Mendoza, Julien Phillips, Manuel Rosaldo, Laurie Stone oraz Muhammad Yunus dostarczyli wielu cennych uwag, wzbogacających tę książkę. Jeśli w treści zdarzyły się jakieś błędy czy pomyłki – oczywiście są moim własnym dziełem.

Ellen Coon, Ted Riccardi, Barbara Fiorito i Michael Shimkin zadbali o moje pisarskie natchnienie w Nowym Jorku i Nowym Meksyku. Celia Cruz i Mark Lutes, Barbara Eros, Muzammel Huq, Maheen Sultan, Matthew Klam i Lara Cox,

## 18 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

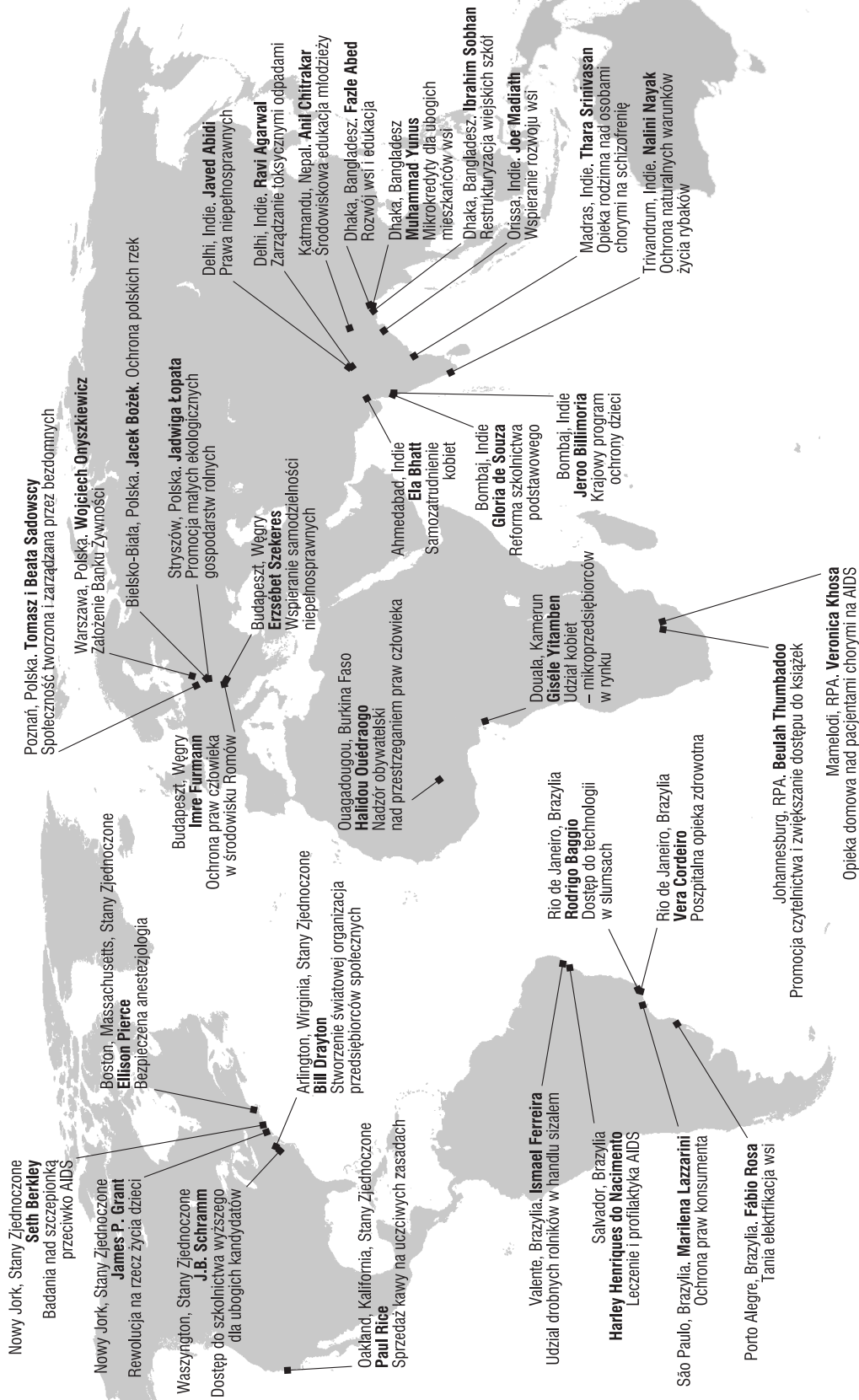
Jadwiga Łopata, Charles Maisel, Hudson McComb, Maria McElroy, Daniel Raviolo, Amarjit i Romolo Sahay oraz Ania Samborska gościli mnie w swych domach w Budapeszcie, Cape Town, Delhi, Dhace, Fortalezie, Krakowie, São Paulo, Warszawie oraz Waszyngtonie. Tys Dullaart, Janet Jarman oraz Skye Raiser byli autorami fotografii. Joseph Shapiro pozwolił na wykorzystanie cytatu z jego książki *Bez litości*. Szczególnie dziękuję Lindzie Rottenberg, która w 1997 roku zachęciła mnie do napisania artykułu o fundacji Ashoka.

Przedsiębiorcy społeczni zazwyczaj z radością przyjmują możliwość upublicznienia swojej pracy, więc umówienie się na wstępne wywiady z bohaterami tej książki nie było trudne. Niemniej jednak dziękuję Javedowi Abidi, Jeroo Billimorii, Verze Cordeiro, Billowi Draytonowi, Veronice Khosa, Fábiewi Rosa, J. B. Schrammowi oraz Erzsébet Szekeres za odpowiedzi na moje nieustające, ciągnące się przez cztery lata pytania o dalsze informacje, dokumenty, uaktualnienia faktów. Szczególnie hojny w dysponowaniu czasem był Bill Drayton. Jestem pewien, że na początku naszej współpracy żadna z tych osób nie zdawała sobie sprawy z tego, że pytań będzie tak wiele. Dziękuję Peterowi Adamsonowi, Bobowi Bergowi, Lincolnowi Chenowi, Williamowi Foege, Kulowi Gautamowi, Richardowi Jollyemu, Richardowi Reidowi, Jonowi Rohde, Tedowi Thomasowi i innym, którzy podzielili się swymi wspomnieniami o Jamesie Grancie.

Gdy zacząłem zbierać informacje do tej książki, pomyślałem, że powinienem opisać około trzydziestu przedsiębiorców społecznych. Odwiedziłem zatem sześćdziesięciu, a wywiady przeprowadziłem z czterdziestoma kolejnymi. Im bardziej postępowała praca nad książką, tym mocniej docierało do mnie, że idea przedsiębiorczości społecznej wymaga zagłębienia się w szczegółowy opis. Zdecydowałem więc, że skoncentruję się na historiach dziewięciu osób. Jestem bardzo wdzięczny osobom, które poświęciły czas, by podzielić się ze mną swoimi spostrzeżeniami i myślami (mam nadzieję, że będę miał kiedyś szansę, by opowiedzieć o ich pracy) – oto one: Ravi Agarwal, Dora Andrade, Flik Asvat, Normando Batista Santos, Maria Aparecida Silva Bento, Dagmara Bieńkowska, Gillian Caldwell, Suely Carneiro, Edison Carvalho, Silvia Carvalho, David Fortune, Leslie Ann Foster, Imre Furmann, Ágnes Geréb, David Green, Sara Horowitz, Jacek Jakubowski, João Jorge Rodrigues, Péter Lázár, Marilena Lazzarini, Bongani Linda, Paulo Longo, Maria de Lourdes Braz, Adrienne MacFarlane, Charles Maisel, Liane Marcondes, José Marmo da Silva, Hudson McComb, Harley Henriques do Nascimento, Nalini Nayak, Wellington Nogueira Santos, Ana Teles de Noroes, Luke O'Neill, Piotr Pawłowski, Leonardo Pessina, Daniel Raviolo, Ratnaboli Ray, Padre Ricardo Rezende, João Roberto Ripper, Kailash Satyarthi, Thara Srinivasan, Elżbieta Skrzypczak, Bohdan Skrzypczak, Ildikó Szigeti, Grzegorz Tabasz, Bernadett Takacs, Beulah Thumbadoo, Levente Viszló i Michał Wróńszewski. Szczególne podziękowania należą się rodzinie zmarłego w 2001 roku Ryszarda Golca, pioniera w leczeniu alkoholizmu na wiejskich obszarach Polski.

## Podziękowania 19

Na koniec zostawiłem moje osobiste podziękowania dla członków rodziny: rodziców Barbary i Roberta, najlepszych sprzedawców książek w Montrealu; Lisy i Steve'a, za wartościowe uwagi na temat książki; Garnera, który nadal nie zażądał zwrotu pożyczki; Selmy, za czterokrotne przeczytanie książki; Susan i Emory'ego, za siłę i wdzięk; Joey'ego, za odciąganie mnie od komputera i wspólną grę w piłkę; oraz Abigail i Elijaha, za każdy dzień.

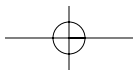
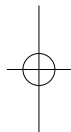
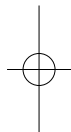


*Prawdziwe współczucie to coś więcej  
niż rzucenie monety żebrakowi;  
to zauważenie, że struktura,  
która produkuje żebraków,  
wymaga przebudowy.*

*Martin Luther King, jr.*

*Gdybyśmy robili wszystkie rzeczy,  
które jesteśmy w stanie zrobić,  
wprawilibyśmy się w ogromne zdumienie.*

*Thomas Edison*



# 1

## Niespokojne dusze

Ta książka opowiada o ludziach, którzy zajmują się rozwiązywaniem poważnych problemów społecznych. Większość z tych osób nie jest znana – nie są bowiem politykami ani przedstawicielami wielkiego przemysłu. Niektórzy z nich to lekarze, prawnicy i inżynierowie. Inni są pracownikami socjalnymi, konsultantami ds. zarządzania, nauczycielami bądź dziennikarzami. Jeszcze inni zaczęli jako rodzice. Pracują w wielu odległych miejscach świata – w Bangladeszu, Brazylii, na Węgrzech, w Indiach, Polsce, Afryce Południowej i w Stanach Zjednoczonych. Łączy ich jedno: wszyscy wprowadzają społeczne innowacje, są **przedsiębiorcami społecznymi**. Mają doskonałe pomysły na poprawę jakości ludzkiego życia i z sukcesem wcielają je w życie w miastach, państwach, a czasem na całym świecie.

Celem niniejszej książki nie jest skierowanie reflektorów na kilka konkretnych osób; chodzi o zwrócenie uwagi na rolę szczególnego rodzaju działaczy, dążących do wprowadzania zmian społecznych. Przedsiębiorcy społeczni mają ogromny wpływ na społeczeństwo, a jednak ich funkcja pozostaje niezrozumiana i niedoceniona. Mimo że działali od zawsze, z wielu powodów właśnie teraz ich obecność jest tak ważna.

Pojęcie „przedsiębiorca społeczny” w ostatnich latach zyskało sporą popularność<sup>1</sup>. Najlepsze amerykańskie uczelnie mają w swojej ofercie fakultety z przedsiębiorczości społecznej. Dziennikarze, filantropi i osoby pracujące w sektorze rozwoju często posługują się tym pojęciem. Jednak uwaga skupia się głównie na tym, w jaki sposób umiejętności związane z biznesem i zarządzaniem mogą zostać użyte do osiągnięcia celów społecznych, na przykład w jaki sposób organizacje typu non profit mogą pracować dla komercyjnych partnerów, zyskując w ten sposób

---

<sup>1</sup> Na przykład wyszukiwarka dla środowiska prawniczo-biznesowego Lexis-Nexis w roku 1991 wyświetlała sześć odpowiedzi pod hasłem „przedsiębiorca społeczny”, w 2001 roku – 573, a w roku 2006 aż 1682.

## 24 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

środku. To bardzo ważne, jednak ta książka zajmuje się innym aspektem przedsiębiorczości społecznej: mianowicie jej **siłą przekształcającą**. Ludzie z nowymi pomysłami na zajęcie się najbardziej palącymi problemami bez ustanku podążają za swymi wizjami, nie przyjmują odmownych odpowiedzi, nie poddają się, dopóki nie wciela w życie swoich idei tak dalece, jak to możliwe.

Według eksperta w dziedzinie zarządzania, Petera F. Druckera, pojęcie „przedsiębiorca” (franc. *entrepreneur* – ‘ten, kto który podejmuje działanie’) zostało wprowadzone dwieście lat temu przez francuskiego ekonomistę Jean-Baptiste’a Saya, by opisać szczególnego działacza ekonomicznego – takiego, który nie tylko zakłada własny biznes, ale także „dokonuje przesunięcia zasobów ekonomicznych z obszaru o niższej produktywności do obszaru o wyżej produktywności i wyższym wysiłku”<sup>2</sup>. Dwudziestowieczny ekonomista Joseph A. Schumpeter twierdzi, że rolą przedsiębiorcy jest „twórcza destrukcja”, niezbędna do postępu ekonomicznego<sup>3</sup>.

Spójrzmy na dwa słynne przykłady: Henry’ego Forda i Stevena Jobsa. Powszechnie wiadomo, że Ford i Jobs, urzeczywistniając wizję samochodu i komputera jako dóbr masowych, „zniszczyli” wzorce obowiązujące w tych gałęziach przemysłu i ugotowali drogę gwałtownemu rozwojowi produktywności i fali dalszych zmian. W tej książce przedsiębiorcy społeczni są ukazani jako osoby prowadzące analogiczną działalność w sferze edukacji, opieki zdrowotnej, ochrony środowiska, niepełnosprawności i wielu innych. „Przedsiębiorca społeczny potrafi zmienić zdolności sprawcze społeczeństwa” – zauważa Drucker<sup>4</sup>.

Opierając się na przykładach z wielu krajów, niniejsza książka ilustruje, w jaki sposób prężni przedsiębiorcy społeczni wprowadzają zmiany **systemowe**: jak wpływają na wzorce zachowania i spostrzegania. Wszystkie opisane osoby mają mocne koncepcje radzenia sobie z palącymi problemami i nie zamierzają – albo nie mogą – spocząć, dopóki ich idee nie rozprzestrzenia się w całym społeczeństwie. Jednocześnie książka ukazuje, jak zmiany są wprowadzane w rzeczywistości – daje wgląd w strategię, organizację i indywidualne cechy, co pozwala zrozumieć, na czym polega sukces przedsiębiorców społecznych.

Zdecydowałem się przyjąć perspektywę globalną, gdyż przedsiębiorczość społeczna jest zjawiskiem o skali światowej; najbardziej twórcze w rozwiązywaniu problemów osoby żyją nie tylko w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Ludzie na całym świecie stają w obliczu podobnych problemów: niedostatków w systemie edukacji i opieki zdrowotnej, zagrożeń środowiskowych, spadku zaufania do instytucji politycznych, rosnącej biedy, wysokiej przestępczości i tak dalej. Jednak w biedniejszych krajach przedsiębiorcy społeczni muszą dotrzeć do większej liczby

<sup>2</sup> P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper Business, 1993, s. 21.

<sup>3</sup> Zob. J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: HarperCollins, 1984.

<sup>4</sup> G. Gendron, *Flashes of Genius*, wywiad z Peterem Druckerem w „Inc. Magazine”, 15.05.1996.

ludzi, dysponując znacznie mniejszymi środkami – dlatego proponowane przez nich rozwiązania są szczególnie innowacyjne. Te pomysły pomogą wszystkim osobom chcącym zmienić świat na lepsze – w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie czy gdziekolwiek na świecie.

Prezentowane tutaj analizy i opowieści są kierowane do szerokiej grupy czytelników. Każdy, kto kiedykolwiek marzył o rozwiązaniu palącego problemu w swoim środowisku, o wprowadzeniu pozytywnych zmian, znajdzie wiele wspierających i pouczających historii. Ludzie biznesu i liderzy organizacji non profit dowiedzą się, jak przedsiębiorcy społeczni służą dużym „rynkom”, opierając się na niewielkich zasobach. Fundatorzy i filantropi dowiedzą się, jak przyznawać granty. Politycy odnajdą modele rozwiązywania problemów, gotowe do wykorzystania w skali całego kraju. Dziennikarze odkryją nowy obszar działalności ludzkiej, który jest niedostatecznie opisywany. Studenci szkół wyższych i specjaliści zwrócą uwagę na nowe ścieżki rozwoju kariery bądź nowe możliwości prowadzenia równoległej działalności zawodowej. Wykładowcy uniwersyteccy mogą skorzystać z prezentowanych przykładów jako studiów przypadków. Rodzice i nauczyciele znajdą tu wiele inspirujących opowieści dla młodych ludzi.

Mimo że książka prezentuje zmiany o globalnym zasięgu, dostarcza także szczegółowego opisu rzeczywistego wprowadzania owych innowacji. Opowiada o prawdziwych ludziach i prawdziwych działaniach. Przede wszystkim zaś pokazuje, że twórcza jednostka pełna determinacji i o niezłomnej woli może wprowadzić innowacyjne zmiany, tak potrzebne w społeczeństwach targanych poważnymi problemami. Zwraca uwagę na to, że początek doniosłych zmian społecznych bywa często dziełem pojedynczego przedsiębiorcy społecznego: człowieka obsesyjnie skoncentrowanego na problemie, który go dostrzega i ma wizję rozwiązania, na podstawie tej wizji bierze inicjatywę w swoje ręce, gromadzi zasoby, tworzy organizację pozwalającą chronić i sprzedawać swój pomysł, dba o energię i koncentrację niezbędne do przewycięzania oporu, oraz – dziesięciolecie po dziesięcioleciu – ulepsza, wzmacnia i poszerza swoją wizję, dopóki ta marginalna idea nie stanie się nową normą.

Z powyższej obserwacji płynie wiele wniosków, ale tak naprawdę sprowadzają się one do jednej, dość prostej myśli: jedną z najważniejszych rzeczy, które można zrobić w trosce o dobro świata, jest tworzenie sieci społecznego i ekonomicznego wsparcia, prowadzącej do wzrostu liczby i skuteczności przedsiębiorców społecznych.

## Pojawienie się sfery światowego obywatelstwa

Przedsiębiorczość społeczna istniała od wieków. Święty Franciszek z Asyżu, twórca zakonu franciszkanów, może zostać zaliczony w poczet przedsiębiorców społecznych, ponieważ założył liczne organizacje, wprowadzające nowatorskie

## 26 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

zmiany w obszarze swego działania<sup>5</sup>. Tym, co charakteryzuje nasze czasy, jest fakt, że przedsiębiorczość społeczna stała się zawodem i częścią głównego nurtu zainteresowania – nie tylko w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Europie, ale także w Azji, Afryce i Ameryce Łacińskiej. Rosnący wpływ przedsiębiorczości społecznej może być uznany za forpocztę ogromnych zmian, które nastąpiły na świecie w ostatnim trzydziestoleciu, czyli pojawienia się milionów organizacji obywatelskich.

Peter Goldmark, prezes Fundacji Rockefellera w latach 1988–1997, powiedział: „To, że dwadzieścia pięć lat temu poza USA działało bardzo niewiele NGO [organizacji pozarządowych zaangażowanych w rozwój i pracę społeczną], a teraz na całym świecie istnieją ich miliony, musi zadziwiać. Nikt nie potrafiłby wywołać takich zmian. Dlaczego zatem organizacje te się rozwinęły? Ponieważ ziarno padło na podatny grunt. Niespokojne dusze poszukiwały sposobu radzenia sobie z problemami, dla których dotychczasowe rozwiązania instytucjonalne nie były wystarczające. Wyłamały się ze starych schematów i stworzyły nowy rodzaj organizacji. Odnalazły w nich wolność, skuteczność i twórcze zaangażowanie. Ten obszar jest kluczowy”.

Na przykład dwadzieścia lat temu w Indonezji istniała tylko jedna niezależna organizacja zajmująca się ochroną środowiska. Dzisiaj są ich ponad dwa tysiące<sup>6</sup>. W Bangladeszu większość prac związanych z rozwojem kraju jest prowadzona przez dwadzieścia tysięcy organizacji pozarządowych. Większość powstała w minionym dwudziestopięcioletniu. W Indiach działa ponad milion organizacji obywatelskich. Malutkie państwo, Słowacja, ma ich ponad dwanaście tysięcy. Między rokiem 1988 a 1995 w postkomunistycznych krajach Europy Środkowej powstało ponad 100 tysięcy grup obywatelskich. W latach dziewięćdziesiątych we Francji tworzone średnio 70 tysięcy nowych grup obywatelskich rocznie, cztery razy więcej niż w latach sześćdziesiątych. Liczba zarejestrowanych stowarzyszeń w Kanadzie wzrosła o ponad połowę między rokiem 1987 a 2002, sięgając 200 tysięcy. W latach dziewięćdziesiątych w Brazylii liczba rejestrowanych organizacji zwiększyła się z 250 do 400 tysięcy – o 60%. Między rokiem 1989 a 1998 ilość oficjalnie

<sup>5</sup> Zakon franciszkanów składał się z ponad pięciu tysięcy członków w latach 1209–1220, będąc najszybciej rozwijającym się zakonem religijnym w swoich czasach. Święty Franciszek założył także zakon żeński, znany jako klaryski, oraz franciszkański zakon świeckich (zwany także zakonem tercjarzy).

<sup>6</sup> Źródła danych – Indonezja: Walhi: Indonesian Forum for the Environment; Indie: H. K. Anheier, L. M. Salamon (red.), *The Non-Profit Sector in the Developing World*, Manchester: Manchester University Press, 1998, s. 39; Bangladesz: Memorandum for Bangladesh Development Forum 2002–2003, Govt. of Bangladesh (13–15.03.2002), s. 32; Słowacja: Civicus (www.civicus.org); Europa Środkowa: C. Runyan, *Action on the Front Lines*, „World Watch”, listopad/grudzień 1999, s. 14; Francja: Civicus; Kanada: M. Hall, K. G. Banting, *The Nonprofit Sector in Canada: An Introduction*, [w:] K. G. Banting (red.), *The Nonprofit Sector in Canada*, Kingston, Ontario and Montreal, Quebec: McGill-Queen's University Press, 1999, s. 1–28. Podana wartość 50% opiera się na 3% corocznym wzroście od roku 1987; Brazylia: Civicus.

zrejstrowanych organizacji pożytku publicznego w Stanach Zjednoczonych wzrosła w takim samym stosunku procentowym: z 464 do 734 tysięcy<sup>7</sup>. Według niektórych oszacowań obecnie w Brazylii działa około miliona grup obywatelskich, w Stanach Zjednoczonych – dwa razy więcej<sup>8</sup>. Biorąc pod uwagę długą historię obywatelskiej aktywności w Stanach Zjednoczonych, może zaskakiwać fakt, że 70% działających stowarzyszeń zarejestrowano w ciągu ostatniego trzydziestolecia<sup>9</sup>. W latach dziewięćdziesiątych liczba oficjalnie działających **międzynarodowych** organizacji obywatelskich wzrosła z 6 do 26 tysięcy<sup>10</sup>.

W ujęciu historycznym wymienione organizacje były definiowane przez zaprzeczenie – jako organizacje **non** profit lub **pozarządowe**. Dzisiaj postrzega się je jako nowy sektor i używa różnorodnych nazw: sektor niezależny, sektor non profit, trzeci sektor bądź też – nazwa najczęściej stosowana w tej książce – sektor obywatelski. Setki uczelni w Stanach Zjednoczonych, w tym także prestiżowe Harvard, Stanford, Yale, Duke i Johns Hopkins, uruchomiły fakultety i instytuty zajmujące się badaniem owego nowego sektora. W latach dziewięćdziesiątych w Nowym Jorku ogólny wzrost zatrudnienia wynosił jedynie 4%, a wskaźnik nowego zatrudnienia w sektorze obywatelskim sięgnął 25%<sup>11</sup>. Badania na Uniwersytecie Johna Hopkinsa, obejmujące osiem krajów, wykazały, że w okresie pięciu lat, poczynając od roku 1990, zatrudnienie w sektorze obywatelskim rosło dwa i pół raza szybciej niż ogólny wskaźnik ekonomiczny<sup>12</sup>. Peter Drucker stwierdził, że jest to najprężniej rozwijająca się gałąź amerykańskiego przemysłu.

Mimo że w samych organizacjach obywatelskich nie ma niczego nowego, światowa mobilizacja sektora obywatelskiego jest w pewnych aspektach zjawiskiem nowym<sup>13</sup>:

1. Zachodzi na nieporównywalną z wcześniejszymi czasami skalę.
2. Organizacje są bardziej zróżnicowane i szerzej rozprzeszczone niż w przeszłości.

<sup>7</sup> Number of Tax-Exempt Organizations Registered with the IRS, 1989–1998, Urban Institute, National Center for Charitable Statistics, 1998; www.nccs.urban.org.

<sup>8</sup> O milionie organizacji w Brazylii wspomina raport Ashoka Brazil; o dwóch milionach organizacji w USA pisze Runyan, *Action on the Front Lines*, s. 14.

<sup>9</sup> C. Runyan, *Action on the Front Lines*, s. 14. Zob. także: Independent Sector, *Nonprofit Almanac: Dimensions of the Independent Sector 1996-1997*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996, s. 15.

<sup>10</sup> *Yearbook of International Organizations*, cyt. w: „The Economist”, 11.12.1999, s. 21.

<sup>11</sup> J. E. Seley, J. Wolpert, *New York City's Nonprofit Sector*, New York: The New York City Nonprofit Project, maj 2002, s. 31; www.nycnonprofits.org.

<sup>12</sup> L. M. Salamon, H. K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited*, Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies, 1999.

<sup>13</sup> Zob. J. A. Smith, K. Borgmann, *Foundations in Europe: The Historical Context*, [w:] A. Shlüter, V. Then, P. Walkenhorst (red.), *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, Gutersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung, 2001, s. 2–34.

## 28 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

3. Coraz więcej organizacji zastępuje formułę rozwiązywania bieżących problemów nowymi, bardziej systemowymi rozwiązaniami – proponują więcej recept, a nie tylko więcej pracy.
4. Organizacje obywatelskie w mniejszym stopniu są związane z Kościołami i samorządami, wywierają też większy wpływ na rządy (czego można było doświadczyć m.in. w Międzynarodowej Kampanii na rzecz Zakazu Stosowania Min Lądowych oraz w stworzeniu Międzynarodowego Sądu Kryminalnego).
5. Powstają partnerstwa organizacji obywatelskich z instytucjami biznesowymi, akademickimi oraz rządowymi, co tworzy nowe rynki oraz hybrydowe formy biznesu wpływające na społeczeństwo i prowadzi do powstania bardziej różnorodnych ekspertyz w zakresie rozwiązywania problemów, zmieniając sposób działania rządów<sup>14</sup>.
6. Ze względu na naturalne rozpychanie się w poszukiwaniu własnego miejsca w dotychczas zamkniętym sektorze i pojawienie się w nim nowych graczy, sektor obywatelski korzysta z pozytywnych skutków przedsiębiorczości, wzmożonej konkurencyjności, częstej współpracy i koncentracji na skuteczności<sup>15</sup>.

W sektorze obywatelskim istnieje oczywiście także wiele nieskutecznych i skorumpowanych organizacji. Jednak z powodu wzrostu aktywności od organizacji oczekuje się **zademonstrowania** skuteczności. W obliczu rosnącej liczby przedsiębiorców społecznych, tworzących strategiczne, szybko rozwijające się organizacje, ludzie zarządzający leniwymi, przestarzałymi instytucjami nie mogą już bezpiecznie prowadzić dotychczasowych interesów. Postawa statyczna albo poleganie na opinii to bardzo ryzykowna droga. Pojawienie się przedsiębiorczości i współzawodnictwa stanowi wczesną, ale fundamentalną zmianę w rozwoju sektora oby-

<sup>14</sup> Zob. np. *UN Global Compact*, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); *Compact on Relations Between Government and the Voluntary and Community Sector in England*, [www.homeoffice.gov.uk](http://www.homeoffice.gov.uk); *Campus Compact*, [www.compact.org](http://www.compact.org); także: S. Sagawa, E. Segal, *Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

<sup>15</sup> Zob. np. R. Abelson, *New Philanthropists Put Donations to Work*, „New York Times”, 6.07.2000; P. Y. Hong, *Foundations Must Change To Meet Future Needs*, „Los Angeles Times”, 26.04.1998; K. Essick, *Venture Philanthropy Brings ‘Social Returns’*, „Wall Street Journal”, 28.12.2001; M. Lewis, *Heartless Donors*, „New York Times Magazine”, 14.12.1997; K. T. Greenfield, *A New Way of Giving*, „Time”, 24.07.2000; M. Morino, *Strategic Investments for Social Progress*, [Changemakers.net](http://Changemakers.net), kwiecień 2001; N. Etchart, L. Davis, *Prophets for Non-profits?*, „Alliance”, 7/(2)/czerwiec 2002, [www.nesst.org](http://www.nesst.org); J. G. Dees, *The Meaning of Social Entrepreneurship*, 31.10.1998, [www.gsb.stanford.edu](http://www.gsb.stanford.edu); The Independent Sector podkreśla różnorodność zastosowanych metod badawczych – używanych na przykład przez Fundację W. K. Kellogga, amerykańską organizację Starszy Brat/Starsza Siostra, Pew Charitable Trusts oraz organizację United Way; [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org).

watelskiego, prowadzącą – jak pokazuje historia – do innowacyjności<sup>16</sup>. Opiszę ten szybki rozwój w ostatniej części książki.

Mimo ogromnej doniosłości, powyższe zmiany nie zostały dotychczas dostatecznie opisane. W Stanach Zjednoczonych i Kanadzie niemal każdy słyszał o pojawieniu się ogromnej liczby organizacji typu dot-com (.com), jednak miliony ludzi nie wiedzą o szerszym zjawisku – światowej eksplozji organizacji dot-org (.org). Ten drugi fakt ma znacznie dalej idące implikacje: jasno definiując rolę rządu, przekształcając praktyki i postawy w biznesie, tworząc nowe szanse do wykorzystania ludzkich talentów w pozytywnych formach, budzący się do życia sektor obywatelski zmienia sposób działania społeczności.

## Co jest źródłem zmian?

Najprotszym wyjaśnieniem pojawienia się opisywanych tutaj zmian jest fakt, że dotychczasowe bariery zniknęły. Generałowie rządzący dyktaturami w południowej Europie, Ameryce Łacińskiej i Afryce nie tolerowali oddolnych reform społecznych, podobnie jak komunistyczne rządy Rosji i krajów Europy Środkowej, system apartheidu w Afryce Południowej czy kanclerze w kolonialnych Indiach. W większości tych krajów po okresie autorytarnych rządów powstały w miarę normalne demokracje.

Obywatele pragnący tworzyć organizacje potrzebują jednak nie tylko wolności, niezbędne są także pieniądze. W kraju musi się pojawić pewna nadwyżka do sfinansowania ich przedsięwzięć. W XX wieku dochód na osobę w gospodarkach wolnorynkowych wzrósł o przynajmniej 700%<sup>17</sup>. Ekspansja ekonomiczna nasiliła się szczególnie w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, kiedy wzrost gospodarczy na świecie oscylował w granicach 5% rocznie, a rozwój zachodził w każdym regionie<sup>18</sup>. Mimo że okres prosperity nie prowadził do równomiernie rozłożonego dobrobytu, bogactwo – dystrybuowane przez rządy bądź filantropów – pozwoliło wielu ludziom podjąć pracę zawodową w sektorze obywatelskim (obecnie wiele organizacji obywatelskich szuka sposobów na generowanie własnych zasobów dzięki zyskowym umowom)<sup>19</sup>. Okres dobrobytu w drugiej połowie XX wieku był zarówno przyczyną, jak i skutkiem ogromnych przemian społecznych i naukowych. Największa zmiana polegała na tym, że ludzie żyją dłużej i mają dużo więcej swobody w myśleniu o innych sprawach niż po prostu przetrwanie. Od 1900 roku średnia długość życia wzrosła w uprzemysłowionych

<sup>16</sup> Zob. W. J. Baumol, *The Free-Market Innovation Machine*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

<sup>17</sup> Wywiad z Williamem J. Baumolem.

<sup>18</sup> L. M. Salamon, *The Rise of the Nonprofit Sector*, „Foreign Affairs”, lipiec–sierpień 1994, s. 118.

<sup>19</sup> Zob. J. G. Dees, *Enterprising Nonprofits*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1998, s. 5-15.

## 30 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

krajach o trzydzieści lat, w biednych – o niemal czterdzieści; jest to zjawisko bez precedensu w historii ludzkiej<sup>20</sup>. W latach siedemdziesiątych XX wieku udostępniono systemy szkolnictwa setkom milionów ludzi w krajach rozwijających się. W latach 1975–1985 liczba dorosłych posługujących się pismem wzrosła z 43% do 60%<sup>21</sup>. Rozwój klasy średniej w połączeniu z szerszym dostępem do edukacji wyższej – tylko w latach siedemdziesiątych liczba uniwersytetów na świecie wzrosła dwukrotnie – doprowadziły w wielu krajach do zwiększenia się liczby osób mających zarówno wiedzę, jak i środki finansowe do skutecznego zajęcia się problemami społecznymi<sup>22</sup>.

Ponadto ostatnie trzydziestolecie było okresem silnego rozwoju ruchów dążących do równouprawnienia płci, co prowadziło do zmniejszenia społecznych ograniczeń nakładanych na kobiety<sup>23</sup>. Znoszenie barier rasowych stworzyło szanse dla wielu grup społecznych – Murzynów w Stanach Zjednoczonych, Brazylii i Afryce Południowej oraz kasty tak zwanych nieetykalnych w Indiach. W Azji, Afryce i Ameryce Łacińskiej pokolenia następujące po okresie kolonializmu i dyktatur z większą pewnością siebie sięgnęły po własne demokratyczne prawa. Technologia pozwala ludziom, pieniądzom i informacjom znacznie szybciej i taniej przemieszczać się po świecie.

Podsumowując, coraz więcej ludzi w naszych czasach dysponuje wolnością, czasem, zdrowiem, mobilnością i pewnością siebie, by zajmować się problemami społecznymi na nowe, śmielsze sposoby.

Rośnie podaż; rośnie także popyt.

Równie przekonującym wyjaśnieniem rozwoju sektora obywatelskiego jest zauważenie niezbędności zmian. Rewolucja komunikacyjna sprawiła, że miliony ludzi lepiej rozumieją otaczający ich świat. Wraz z rozwojem technologii zwykli ludzie uzyskali dostęp do informacji dotychczas zarezerwowanych dla elit i rządów. Jedną z konsekwencji takiej zmiany jest fakt, iż obywatele stali się bardzo świadomi niszczenia środowiska naturalnego, ogromnej biedy, katastrof humanitarnych, nieskutecznych systemów szkolnictwa oraz eskalacji przestępczości<sup>24</sup>. Innym skutkiem jest dostarczenie ludziom potężnych narzędzi komunikacyjnych, wspierających koordynację prób radzenia sobie z tymi problemami.

<sup>20</sup> Zob. G. Wills, *A Readers Guide to the Century*, „New York Review of Books”, 15.07.1999, s. 24–28.

<sup>21</sup> L. M. Salamon, *op. cit.*, s. 117.

<sup>22</sup> G. Wills, *op. cit.*, s. 26.

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Zob. na przykład obszary działania przedsiębiorców społecznych będących członkami Ashoki ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)): dostęp do edukacji, edukacja osób dorosłych, rolnictwo, edukacja HIV/AIDS, leczenie i profilaktyka, dopasowanie technologiczne, ochrona różnorodności gatunków, postawy obywatelskie, komunikacja i media, zaangażowanie społeczeństwa w edukację, rozwiązywanie konfliktów, ochrona praw konsumenta, postawy konsumenckie, współpraca, zwalczanie przestępczości, ochrona dóbr kultury, rozwój programów szkolnictwa, opieka stomatologiczna, pomoc w nauczaniu, niepełnosprawność, rozwój wczesnodziecięcy, ekonomia, edukacja, zatrudnienie, środowisko, równość praw, nauczanie eksperymentalne, łowiska, leśnictwo,

Jednym ze szczególnie silnych bodźców do działania jest zagrożenie środowiska naturalnego. W 1990 roku istniało około stu tysięcy niezależnych organizacji zajmujących się ochroną środowiska, z czego większość powstała w latach osiemdziesiątych<sup>25</sup>. „W minionym półwieczu świat stracił jedną czwartą wierzchnich warstw gleby i jedną trzecią lasów” – napisali Paul Hawken, Amory Lovins i L. Hunter Lovins w książce *Natural Capitalism*. „Przy takim tempie destrukcji stracimy 70% światowych raf koralowych jeszcze za naszego życia – a są one domem jednej czwartej żywych organizmów morskich. Ostatnie trzydzieści lat doprowadziło do skonsumowania jednej trzeciej naturalnych zasobów naszej planety”<sup>26</sup>.

Według raportu przygotowanego przez Krajową Radę Informacyjną USA w ciągu najbliższych dwunastu lat będziemy świadkami postępującej degradacji gruntów uprawnych, wzrostu emisji gazów cieplarnianych oraz wyrębu lasów tropikalnych i innych obszarów bogatych w życie zwierzęce i roślinne. Doprowadzi to do „historycznego zaostrzenia problemu wymierania gatunków”. Ponad trzy miliardy ludzi będą żyły w krajach o „małej dostępności do wody pitnej”. Do 2010 roku 50–75 milionów ludzi będzie zakażonych wirusem HIV – biorąc pod uwagę jedynie pięć krajów: Nigerię, Etiopię, Rosję, Indie i Chinę<sup>27</sup>.

Kolejna wielka zmiana dotyczy tego, że dzięki rozwojowi technologii komunikacyjnych uwidoczniły się na niespotykaną dotychczas skalę nierówności społeczne. Jedną sprawą jest fakt, iż biedniejsza połowa świata otrzymuje jedynie 5% całego światowego bogactwa<sup>28</sup>. Jednak sytuacja się zmienia, kiedy to biedniejsza połowa może obejrzeć ekonomicznych beneficjentów każdego dnia w telewizji. Biedni nie muszą już usychać w izolacji i bezradności. Dążą – co ciekawe – do urbanizacji, organizują się i odkrywają potęgę technologii.

---

równość płci, dostęp do opieki zdrowotnej, szkolnictwo wyższe, budownictwo mieszkaniowe, głód, generowanie dochodów, technologie informacyjne, reformy i zarządzanie ziemią, zmiany prawa, walka z analfabetyzmem, zdrowie psychiczne, mikroprzedsiębiorczość, ochrona zasobów naturalnych, edukacja nieformalna, zdrowe odżywianie, filantropia, zanieczyszczenie, przeludnienie, reforma więziennictwa, ochrona dzikich zwierząt, polityka publiczna, relacje między rasami, zdolności reprodukcyjne, zasady bezpieczeństwa, normy sanitarne, odpady, uzależnienia, szkolenie nauczycieli, transport, przemoc i nadużycia, wolontariat, zarządzanie wodą pitną.

<sup>25</sup> T. Princen, M. Finger, *Environmental NGOs in World Politics*, [w:] C. Runyan, *Action on the Front Lines*, „World Watch”, listopad–grudzień 1999, s. 13.

<sup>26</sup> P. Hawken, A. Lovins, L. H. Lovins, *Natural Capitalism*, Boston: Little, Brown and Company 1999, s. 4.

<sup>27</sup> Zob. *Global Trends 2015: A Dialogue About the Future With Non-government Experts*, raport przygotowany według wytycznych Rady Bezpieczeństwa Narodowego dla CIA, grudzień 2000; [www.cia.gov](http://www.cia.gov).

<sup>28</sup> Zob. *The Widening Gap in Global Opportunities*, [w:] United Nations Development Programme (UNDP), *Human Development Report 1992*, New York: Oxford University Press 1992, s. 34–47; [hdr.undp.org/reports/global/1992/en.html](http://hdr.undp.org/reports/global/1992/en.html). Zob. także: *Deepening Democracy in a Fragmented World*, [w:] UNDP *Human Development Report 2002*, New York: Oxford University Press 2002, s. 1–11; [hdr.undp.org/reports/global/2002/en.html](http://hdr.undp.org/reports/global/2002/en.html). Uśredniony dla całego świata dochód roczny na osobę wynosi 5000 dolarów, lecz 2,8 miliarda ludzi utrzymuje się za mniej niż dwa dolary dziennie.

## 32 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

Wzrasta świadomość istnienia światowych problemów, ale także przekonanie o tym, że rządy nie potrafią sobie z nimi poradzić. W ostatnich dwóch dekadach demokracja triumfalnie rozprzestrzeniła się po świecie, jednak liczba osób głoszących w wyborach zmniejszyła się niemal w każdym kraju, wliczając w to Stany Zjednoczone, gdzie osiągnęła niemal historyczne dno<sup>29</sup>. Całe dziesięciolecie nieskutecznej polityki rozwojowej, zniechęcających wojen z biedą, narkotykami i przestępczością doprowadziły wiele osób do wniosku, że rząd musi co prawda być odpowiedzialny za realizację woli obywateli w dziedzinie polityki publicznej, ale nie jest najskuteczniejszym, a już na pewno nie jedynym uprawnionym organem, zdolnym do wprowadzania pozytywnych zmian społecznych; w rzeczywistości ma mniej inwencji niż przedsiębiorcze organizacje obywatelskie.

Rządy wydają się ponadto coraz bardziej bezradne w obliczu koncentracji sił korporacyjnych (300 międzynarodowych korporacji kontroluje 25% majątku całego świata)<sup>30</sup>. Zbyt często rządowi nie udaje się podjąć skutecznych kroków w celu ochrony środowiska, zagwarantowania odpowiednich warunków pracy czy – ostatnio – zadbania o integralność instytucji finansowych<sup>31</sup>. Noreena Hertz, dyrektor Centrum Biznesu Międzynarodowego na Uniwersytecie Cambridge, w książce *The Silent Takeover* zauważa, że „w XXI wieku, w czasach światowego kapitalizmu [...] narody współzawodniczą o inwestycje, miejsca pracy i rozwój, zapewniane przez korporacje, politycy zaś potrzebują coraz więcej pieniędzy, by walczyć z rywalem o elektorat”. Według Hertz na skutek takiej sytuacji: „Korporacje zaczęły z pełną siłą wpływać na to, co wolno, a czego nie wolno politykom na całym świecie”<sup>32</sup>.

Jeśli krótkoterminowe cele podejmujących decyzje elit są sprzeczne z długoterminowymi interesami społeczeństwa – mamy problem. Łatwo wpaść w przygnębienie, rozważając tę kwestię. Jednak obecnie istnieje także sektor obywatelski, który ma dość energii, kreatywności i cech przywódczych, by zmienić ten stan rzeczy. „W okresie coraz szybszych zmian NGO potrafią szybciej reagować na nowe potrzeby i możliwości niż rządy krajów” – napisała Jessica T. Mathews, przewodnicząca Carnegie Endowment for International Peace, międzynarodowej organizacji pokojowej, w swojej książce *Foreign Affairs*. „Osiągają lepsze wyniki od rządów w radzeniu sobie z powoli narastającymi problemami, dotyczącymi całych społeczeństw i poszczególnych jednostek”<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> N. Hertz, *The Silent Takeover*, New York: Free Press 2001, s. 9–10.

<sup>30</sup> *Ibid.*, s. 33.

<sup>31</sup> *Ibid.* Zob. także: S. Labaton, J. D. Glater, *Staff of S. E. C. Is Said to Dilute Rule Changes*, „New York Times”, 22.01.2003; *Downsized Corporate Reforms*, „New York Times”, 23.01.2003.

<sup>32</sup> N. Hertz, *op. cit.*, s. 104–105.

<sup>33</sup> J. T. Mathews, *Power Shift*, „Foreign Affairs”, styczeń–luty 1997, s. 63.

Na całym świecie przedsiębiorcy społeczni wprowadzają nowe rozwiązania wielu społecznych bolączek oraz nowe modele bogacenia się, pomnażania społecznego dobrobytu **oraz** ochrony i odtwarzania środowiska naturalnego. Sektor obywatelski w wyraźny sposób zaczyna naciskać na reformę wolnorynkowej gospodarki i obecnych systemów politycznych. Błędnie nazywany ruch antyglobalistów nie sprzeciwia się w istocie globalizacji, lecz jest obywatelską strategią przywracania rządowi niektórych kompetencji, oddanych przez nie w ręce korporacji.

Obywatele bez inspiracji przywódców politycznych mogą – póki co – rzadziej głosować w wyborach, ale wieloma potrzebami zajmują się bezpośrednio. Obecnie ludzie szukający sensownej pracy często zakładają organizacje, zasila ją ich szeregi bądź wspierają instytucje, stanowiące bardziej innowacyjną, lepiej reagującą i skuteczniej działającą alternatywę dla tradycyjnych struktur społecznych.

Każda historia ma aspekt osobisty. Przedsiębiorcy społeczni mają takie same pragnienia jak inni ludzie na całym świecie: chcą, by ich talenty mogły być rozwijane w bezpieczny, sensowny i uznany sposób – chcą także dobrze się przy tym bawić. Jeśli coś się zmieniło w ostatnich latach w sektorze obywatelskim, to z pewnością można mówić o większej możliwości zaspokojenia takich potrzeb: można uporządkować swoje zainteresowania i umiejętności – i mieć prawdziwy wpływ na to, co się robi.

Oczywiście nie każdy jest – i nie każdy chce być – przedsiębiorcą społecznym, tak jak nie każdy chce zakładać własną firmę. Jednak niemal każdy ma tę możliwość, może uczestniczyć w nowym sektorze, który rozrasta się szybko i wielokierunkowo, dzięki czemu stwarza wiele szans przed ludźmi o różnych zainteresowaniach i umiejętnościach. Organizacje obywatelskie rozpaczliwie potrzebują dobrych menedżerów, specjalistów ds. marketingu, ekspertów finansowych, specjalistów ds. public relations, programistów komputerowych, pisarzy, sprzedawców, artystów, księgowych, filmowców i wielu innych. W zależności od pełnionej misji – potrzebują także dziennikarzy, specjalistów ds. rolnictwa, chemików, nauczycieli, lekarzy, prawników, biologów, architektów, piosenkarzy, inżynierów, mechaników, wydawców, planistów, psychologów. Świat biznesu również w coraz większym stopniu potrzebuje pracowników i menedżerów potrafiących zauważyć szanse wpisane we współpracę z „drugim” sektorem przedsiębiorczości.

Warto pamiętać, jak nowym zjawiskiem są te zmiany. Nie dalej niż dwadzieścia lat temu sektor obywatelski w większości krajów świata był bardzo ograniczony. Przedsiębiorcy społeczni natykali się na ogromne trudności polityczne i niedostateczne wsparcie w zakresie finansowania, dostępu do informacji czy po prostu nie mieli poparcia. W wielu wypadkach silny opór napotykali nawet we własnych rodzinach. Także w krajach o długiej historii działań obywatelskich, jak

## 34 Jak zmieniać świat. Przedsiębiorczość społeczna

na przykład w Stanach Zjednoczonych, do niedawna mało kto wyobrażał sobie, że w tym sektorze można realizować się zawodowo. Teraz taką drogę wybierają absolwenci najlepszych amerykańskich uczelni. Każdy, kto kiedykolwiek powiedział: „To nie działa” albo „Możemy to zrobić lepiej!”, każdy, kto lubi podważać *status quo*, potrząsać systemem, realizować przedsiębiorczą „twórczą destrukcję”, ma obecnie doskonałe możliwości.