

# Kulcsold újra!

---

Hogyan légy úrrá  
társadalmi vállalkozásod  
hibrid feszültségein

1. rész

A Corvinus Science Shop kutatása az Ashoka Magyarország kezdeményezésére

A kutatás szervezői:



Kutató csapat:

Farkas-Kis Máté MBA, Héra Boglárka, Kiss Julianna PhD, Krátki Noémi, Matolay Réka PhD, Nagy Ákos, Papik Réka, Révész Éva PhD, Rozványi Anna, Sági Laura, Toarniczky Andrea PhD

# Összefoglaló

A társadalmi vállalkozások hibrid léte – a társadalmi és gazdasági cél egyidejűsége – ugyan nem újdonság, de az ebből az alapvető jellemzőből fakadó feszültségek sokféleségének szétszálazása igen. A feszültségek fajtáival kutatásunk szakirodalmi és terepi részében egyaránt találkoztunk.

Azt is megtapasztaltuk, hogy ezen feszültségek tényleges konfliktusokhoz vezethetnek, amelyek rendbe szedése a vezetők számára akár végtelen, más fontos vezetői feladatoktól időt elvevő munkát jelenthet.

Kutatásunkban a hibriditás feszültségeivel való szembenézésnek egy új megközelítésére is rábukkantunk, ami a nemzetközi irodalomban „rekeying” néven jelent meg, magyarul jobb híján újrakulcsolásnak hívjuk.

A feszültségek fajtáinak bemutatása mellett az újrakulcsolásra is adunk példákat a hazai társadalmi vállalkozások eseteit feldolgozó, science shopos módszertanon alapuló kutatásunk eredményeképp.

# A kutatás szervezői és módszertana

Ma az **Ashoka** több mint 90 országban 4000+ taggal van jelen és programjaival egy olyan világot támogat, amiben **mindenki változást képes létrehozni**. Szervezetünk itthon már több mint 25 éve dolgozik azon, hogy Magyarország vezető társadalmi innovátoraiból stabil hálózatot építsen. Mára **több mint 35 Ashoka tagot** választottunk ki, ők mindannyian rendszerszintű változásokat hoznak létre olyan területeken, mint például az egészségügy, a civil szektor, a gazdaság, a környezetvédelem, az oktatás és az emberi jogok. **Egy olyan ökoszisztémán dolgozunk partnereinkkel, amiben az Ashoka tagok kiteljesedhetnek; egy olyan környezetben, ahol biztonságos jogi keretek között a változáson dolgozók munkája nagyobb transzparenciát kap.**

A **Corvinus Science Shop** a tudomány és a társadalom párbeszédét erősíti – az egyetemi közösség (oktatók, kutatók, egyetemisták) és a közösségi partnerek (civiliek, nonprofit szervezetek, társadalmi vállalkozások) kapcsolatát teremti meg. Azt szorgalmazza, hogy az egyetemi kutatások valódi társadalmi igényből fakadjanak, a közösségeket érintő kérdésekre adjanak választ. A Budapesti Corvinus Egyetem egyik központjaként **a társadalmilag fontos kérdéseket csatornázza be kollégák kutatásaiba, egyetemisták szakdolgozati vizsgálataiba, és szervez egyes kérdések köré kutatócsapatokat**. A Living Knowledge Network, azaz a science shopok nemzetközi hálózatának a tagja.

## A kutatás célja a hazai társadalmi vállalkozások előmozdítása a gyakorlatban hasznosítható tudás és eredmények megfogalmazásával.

Közösségi kezdeményezésű - az Ashoka Magyarország indítványozta - science shopos kutatás módszertanilag a terepbe, azaz a magyarországi társadalmi vállalkozás ökoszisztémába való beágyazódás kísérlete.

A célt azzal is kívántuk szolgálni, hogy a folyamat minél több pontján bevontuk az ökoszisztéma tagjait. A kutatási témák és kérdések megválasztásánál először a terület hazai kutatóit kérdeztük, majd a válaszaik és a hazai szakirodalmi javaslatok alapján összeállított

témalistáról a társadalmi vállalkozások, az őket fejlesztő, finanszírozó stb. szervezetek véleményét kértük ki.

Az így kialakított kutatási kérdések után a kutatómódszertani elemek, majd pedig az eredményeink értékelésébe vontuk be a szektor tagjait műhelymunkákon keresztül. Kutatásunkban a sokféleség céljával választott társadalmi vállalkozási mintánkban 5 esetet dolgoztunk fel, esetenként 3-8, összesen 24 interjún keresztül.

## A kutatás eredményei – 1. rész

# Hibriditás

A társadalmi vállalkozások hibridek, hiszen társadalmi (és környezeti) cél(ok)megvalósításáért dolgoznak gazdasági/üzleti célok megvalósítása mellett – az utóbbi alapvetően az előbbi tartamos megvalósításának előfeltétele.

### Miben nyilvánul meg a hibrid működés?

- **Kettős, többes célrendszer:** A társadalmi misszió megvalósítása üzleti célok (pl. pénzügyileg nyereséges működés) elérése mellett. Lényeges számukra, hogy fenntartható megoldásokat kínáljanak adott társadalmi kihívásra.
- **Többféle működési logika egy szervezeti keretben:** A társadalmi vállalkozások besorolhatók az üzleti szféra, a nonprofit szektor, és esetenként akár a közszektor szervezetei közé is, működésükben gazdasági és társadalmi elvek, értékek, logikák jelennek meg.
- **Kettős, többes célcsoport:** A társadalmi vállalkozásnak többféle célcsoportjai lehetnek, gyakran munkavállalók, de lehetnek egyszerre a vállalkozás
  - kedvezményezettjei (a megoldani kívánt társadalmi ügy révén), akiknek az igényeit tartja a társadalmi vállalkozás szem előtt a tevékenységeinek, szolgáltatásainak megvalósítása során,
  - és fogyasztói, esetleg vevői, akikkel egy termék vagy szolgáltatás értékesítése mentén bonyolítanak pénzügyi tranzakciókat.

Amikor a kedvezményezettek és a fogyasztók megegyeznek, akkor is érdemes kettős szerepben gondolni rájuk.

- **Hibrid munkaerő:** A hibriditás megjelenik a szervezet tagjai, munkavállalói körében is. Jellemzően sokféle szakmai háttérrel és tapasztalattal rendelkeznek a társadalmi vállalkozásokban dolgozók. A fizetett alkalmazottak körében lehetnek a kedvezményezettek, valamint a fizetett alkalmazottakon túl jellemző az önkéntesek bevonása is.

A hibrid szervezeti működés dilemmákat vet fel, feszültségeket, konfliktusokat okozhat. Ezek nem általánosak, azaz nem mindegyik jelentkezik valamennyi társadalmi vállalkozásban. Battilana (2018) szakirodalmi áttekintésében ezeket a **tipikus feszültségeket** azonosította:

	Identitás	Erőforrás
<b>Belső</b>	Értékek ütközése Többféle diskurzus jelenléte Stressz, konfliktus	Erőforrás allokációs döntéseknél konfliktus és a társadalmi misszió háttérbe szorulása
<b>Külső</b>	Nem megfelelő jogi forma Egymásnak ellentmondó külső elvárások különböző érintetti csoportoktól Csökkenő legitimitáció	Finanszírozási források megszerzésének nehézségei Megfelelő munkaerő toborzásának nehézségei

A mátrix mind a négy rubrikájából bemutatunk legalább egy-egy feszültséget:

### Értékek ütközése, „value clash”:

Amikor egymásnak ellentmondónak, versengőnek észlelt értékeket (pl. méltányosságot és hatékonyságot) kell összeegyeztetni. Ez a hibrid szervezet tagjai körében érzelmi stresszt és konfliktusokat okozhat.

### A társadalmi misszió háttérbe szorulása, „mission drift”:

A kettős, többes célrendszer összehangolása nem könnyű feladat, komoly a kockázat, hogy valamelyik cél a háttérbe szorul, vagy akár el is tűnik. Ez a kockázat általában a társadalmi célok sérülését jelenti a hatékonyság vagy a túlélés biztosítása érdekében. Példája lehet a kedvezményezett csoport túldolgoztatása egy határidő betartása vagy egy nagy megrendelés teljesítése érdekében, vagy ugyanezen céllal a kedvezményezett csoport helyett annak családtagjaival, a társadalmi vállalkozás egyéb munkatársaival való munkavégzés.

### Külső legitimációs nehézségek:

A társadalmi vállalkozás koncepciója nem ismert széles körben, gyakran nincs például olyan jogi forma, amely alkalmas keretet adhat a működéshez. Fontos érintettek (pl. állami szervek, adományozók) sokszor nem értik, nem ismerik a társadalmi vállalkozások szerepét, jellemzőit, és ennek nyomán egymásnak ellentmondó elvárásokat támaszthatnak a társadalmi vállalkozás felé. Példája, amikor újra és újra magyarázni szükséges a társadalmi vállalkozás mibenlétét, kételkedésbe, megkérdőjelezésbe fut bele a társadalmi vállalkozó, netán nevetségesség, balekság érzete lengi körül.

### Erőforrásokhoz való hozzáférés nehézségei:

A koncepció újszerűségével, alacsony ismertségével függ össze az is, hogy a társadalmi vállalkozások esetében a pénzügyi forrásokhoz (pl. pályázatokhoz) való hozzáférés nehéz lehet, illetve a hibrid szervezet működtetéséhez értő munkavállalók, szervezeti tagok toborzása, megtalálása sem egyszerű.

# Miért érdekes ez a társadalmi vállalkozások számára?

A hibriditás nem levethető a társadalmi vállalkozásokban, és így a hibriditás feszültségei sem múlnak el. Ezért nem leküzdeni, letakarni, hanem újraakartozni, teremtő erővé kell tenni. A szervezet identitását hibridként szükséges újrakulcsolni („rekeying”), és ezzel elfogadni, hogy ezek a feszültségek márpedig jönnek, konfliktusok generálódhatnak, de azok a társadalmi vállalkozási lét alapjellemezőjéhez kötődnek, és nem az adott szervezethez és annak tagjaihoz. Így egyszerűbb a feszültségeket a helyükön kezelni, azokban személyesen nem felőrlődni, a vezetői fókuszt nem a konfliktusokban tartani, hanem hibridként a szervezetet önmagát – minden tagjával együtt – megerősíteni.



### **Források, további olvasmányok:**

Battilana, J. (2018): Cracking the Organizational Challenge of Pursuing Joint Social and Financial Goals: Social Enterprise as a Laboratory to Understand Hybrid Organizing, *Management Science*, 64(4): 1278-1305.

Cornelissen, J. P., Akemu, O., Jonkman, J. G., Werner, M. D. (2021): Building Character: The Formation of a Hybrid Organizational Identity in a Social Enterprise, *Journal of Management Studies*, 58(5): 1294-1330.

Hubai, L. (2017): Beágyazott dilemma: a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások összetett jellegének vizsgálata, *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1): 20-39.

2023. február

[www.ashoka.org/hu-hu](http://www.ashoka.org/hu-hu)

[www.uni-corvinus.hu/fooldal/kutatas/corvinus-science-shop/](http://www.uni-corvinus.hu/fooldal/kutatas/corvinus-science-shop/)