

"A bible in the field." —THE NEW YORK TIMES

How to CHANGE *the* WORLD

Social Entrepreneurs
and the Power of New Ideas



• UPDATED EDITION •

DAVID BORNSTEIN

Cara Mengubah Dunia

Juga oleh David Bornstein:

The Price of a Dream: The Story of Bank Grameen

Cara Mengubah Dunia

David Bornstein

OXFORD
UNIVERSITY PRESS
2 0 0 7



Oxford University Press, Inc., menerbitkan karya-karya yang lebih lanjut
Oxford University ini bertujuan keunggulan dalam
penelitian, beasiswa, dan pendidikan.

Oxford New York
Auckland Cape Town Dar es Salaam Hong Kong Karachi Kuala
Lumpur Madrid Melbourne Mexico City Nairobi
New Delhi Shanghai Taipei Toronto

Dengan kantor di
Argentina Austria Brazil Chile Republik Ceko Perancis Yunani Guatemala
Hungaria Italia Jepang Polandia Portugal Singapura Korea Selatan Swiss
Thailand Turki Ukraina Vietnam

Hak cipta © 2007 oleh David Bornstein Diterbitkan oleh
Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York,
New York 10016

www.oup.com

Oxford adalah merek dagang terdaftar dari hak Oxford University Press Semua dilindungi. Tidak ada
bagian dari publikasi ini dapat direproduksi, disimpan dalam sistem pencarian, atau ditransmisikan, dalam
bentuk apapun atau dengan cara apapun,
elektronik, mekanik, fotokopi, rekaman, atau sebaliknya,
tanpa izin sebelumnya dari Oxford University Press.

Bornstein, David.
Bagaimana mengubah dunia: pengusaha sosial dan kekuatan ide-ide baru /
David Bornstein.
p. cm.

Termasuk referensi bibliografi dan indeks.
ISBN 978-0-19-533476-0 (PBK).

1. Studi Sosial tindakan-Case. 2. Studi Sosial layanan-Case.
3. reformis-Kasus Sosial studi. I. Judul.
HN18.B6363 2007
361,2-DC22• 2007022907

Foto-foto di halaman 24, 86, 131, 207, dan 209 yang diambil oleh David Bornstein. Penulis ingin
mengucapkan terima kasih kepada organisasi dan individu berikut untuk

izin untuk menggunakan foto-foto dan gambar muncul pada halaman berikut: Childline (Credit: Ruhani Kaur) (71, 80); Kuliah Summit (174, 182); Bill Drayon (17, 18, 56); Doones-mengubur © 1982 GB Trudeau. Dicitak ulang dengan izin dari UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Semua hak dilindungi (60); Thys Dullaart (189, 204); Janet Jarman (www.janet.jarman.com) (103, 104, 108, 116, 159); UCPEDP (221, 225, 233); Skye Raiser (www.skyephoto.com) (175); *Renascence* (134, 138); Fabia Rosa (34); JB Schramm (165); UNICEF (UNICEF / HQ 93-1144 / John Isaac) (248); UNICEF / BAWG 90-281 / Ellan Muda (255); UNICEF / HQ 85-0005 / Balazar (258); *Semangat* Majalah (Credit: Deepa Prekh) (76).

The Polar-area diagram muncul di halaman 46 berasal dari buku Florence Nightingale *Catatan tentang Matters yang Mempengaruhi Kesehatan, Efisiensi dan Administrasi Rumah Sakit Angkatan Darat Inggris* (1858). Foto-foto jaket adalah milik (dari kiri ke kanan): UNICEF (Rwanda / Press), NCPEDP, Bill Drayton, dan *Semangat* Majalah (Deepa Pareck). Gambar latar belakang bukit diciptakan oleh Diana Todd.

1 3 5 7 9 8 6 4 2 Dicitak di
Amerika Serikat
di atas kertas bebas asam

*Untuk Abigail, yang
thrills saya masih*

Isi

Kata pengantar

1. Restless Orang 1

2. Dari Little Acorns Do Besar Pohon Tumbuh 11

3. Cahaya di My Head Pergi On

Fábio Rosa, Brasil: Listrik Pedesaan

4. Penentuan Tetap dari Indomitable Will

Florence Nightingale, Inggris: Nursing

5. Sangat Angkatan Signifikan

Bill Drayton, Amerika Serikat: The Bubble

6. Mengapa Apakah aku Jangan Dikatakan tentang ini?

7. Sepuluh-Sembilan-Delapan-Childline!

Jeroo Billimoria, India: Perlindungan Anak

8. Peran Social Entrepreneur

9. “Apa Urutkan dari Ibu Apakah Anda?”

Erzsébet Szekeres, Hongaria: Assisted Hidup untuk Penyandang Cacat

10. Apakah Mereka Dimiliki, Benar-benar Dimiliki, oleh Idea?

11. Jika World Is Akan Pasang di Order

Vera Cordeiro, Brasil: Reformasi Kesehatan

12. In Search of Excellence Sosial

13. Talent Is Out There

JB Schramm, Amerika Serikat: Tinggi Access

14. Peluang Baru, Tantangan Baru

15. Sesuatu yang perlu dilakukan

Veronica Khosa, Afrika Selatan: Perawatan untuk Pasien AIDS

16. Empat Praktek Organisasi Inovatif

17. Ini Negara Harus Ganti

Javed Abidi, India: Hak Penyandang Cacat

18. Enam Kualitas Sukses Pengusaha Sosial

19. Moralitas Harus March dengan Kapasitas

James Grant, Amerika Serikat: The Child Revolusi Kelangsungan Hidup

[20. Blueprint Menyalin](#)

[21. Kesimpulan](#)

Munculnya Sektor Citizen

[Epilog](#)

[Penutup](#)

[Catatan](#)

[Dipilih Bacaan Indeks](#)

[Resource Guide](#)

Kata pengantar

Apakah mungkin untuk memberantas kemiskinan? Memperpanjang perawatan kesehatan untuk setiap sudut dunia? Memastikan bahwa setiap anak di setiap negara menerima pendidikan yang baik? visi ini mungkin tampak luar angkasa hari ini, tapi cerita-cerita dalam buku ini mengungkapkan bahwa kita bisa, pada kenyataannya, mengubah dunia dengan cara yang tampak luar biasa. Ada sejarah tersembunyi berlangsung hari ini: lanskap yang muncul dari inovator memajukan solusi yang memiliki potensi untuk mengubah kehidupan di seluruh dunia.

Kami mendengar sedikit tentang mereka. Memang, sebagian besar berita yang kami terima berfokus pada masalah di dunia. Jelas, kita menghadapi riam tantangan dan bahaya di rumah dan di luar negeri-dan kita perlu tahu tentang mereka. Tapi sementara kita dibanjiri dengan cerita kekerasan, korupsi dan inkompetensi kita mendengar relatif sedikit tentang perjuangan dan keberhasilan dari orang-orang yang maju perubahan positif. Rasio informasi masalah-terfokus untuk informasi solusi-terfokus di media benar-benar keluar dari keseimbangan. Ini mendistorsi realitas; itu melemahkan semangat; dan itu menghalangi orang dari pengetahuan yang mereka butuhkan untuk benar menilai risiko dan mengenali peluang. Jika Anda diminta untuk masalah daftar sepuluh dihadapi dunia, berapa lama waktu yang dibutuhkan? Dua menit? Berapa lama waktu yang membawa Anda ke solusi daftar sepuluh?

Buku ini menceritakan kisah-kisah pengusaha sosial memajukan solusi sistemik untuk masalah sosial utama. Sejak tahun 2004, ketika edisi pertama buku ini diterbitkan, bidang kewirausahaan sosial telah tumbuh dan menarik tingkatan baru yang menarik. Penggunaan istilah “social entrepreneur” di media telah kira-kira tiga kali lipat. Ashoka, jaringan internasional pengusaha sosial yang karyanya dicatat dalam halaman-halaman ini, telah memperluas jangkauannya ke dua puluh negara-negara baru di Eropa Barat dan Timur Tengah, serta Turki, Maroko, Afghanistan dan Filipina. organisasi baru terpilih sesama pertama di Arab Saudi, seorang wanita, dan sekarang mencari pengusaha sosial di Israel dan perwakilan merekrut di Cina dan Jepang. Pada akhir tahun 2007, Ashoka akan langsung didukung 2, 000 pengusaha sosial yang bekerja di dekat ke 70 negara. (*Lihat kata penutup untuk update rinci tentang organisasi tertentu disorot dalam buku ini.*)

Secara signifikan, dalam dua dari tiga tahun terakhir, Perdamaian Hadiah Nobel diberikan kepada pengusaha sosial: Wangari Maathai, pendiri Gerakan Sabuk Hijau, pada tahun 2004, dan Muhammad Yunus dan Grameen Bank pada tahun 2006. Hal ini mungkin merupakan pergeseran fokus untuk suatu kehormatan yang secara historis berfokus pada arena politik. Dalam pidato di Filantropi Forum Global pada tahun 2007, Bill

Clinton mengatakan bahwa ia menantikan hari ketika Bill Drayton, pendiri Ashoka, yang kisahnya rinci dalam buku ini, akan menerima Hadiah Nobel Perdamaian.

Di seluruh dunia-dari Said Business School di Oxford University, dengan IESE Business School dari University of Navarra di Spanyol, dengan Tata Lembaga Ilmu Pengetahuan Sosial di India, dengan Fundação Getúlio Vargas di Brazil, dengan Gordon Institute of Business ilmu di University of Pretoria di Afrika Selatan-universitas belajar kewirausahaan sosial dalam jumlah yang meningkat. Di Amerika Serikat dan Kanada saja, lebih dari dua ratus universitas telah mendirikan pusat-pusat, kursus, kompetisi, beasiswa atau seri speaker berfokus pada bidang ini. Salah satu inisiatif yang paling menarik adalah Program Reynolds dalam Kewirausahaan Sosial bertempat di New York University Robert F. Wagner Pascasarjana Pelayanan Publik, yang menarik rekan-rekannya dari seluruh universitas, termasuk sekolah-sekolah pendidikan, kedokteran gigi,

Di mana-mana Anda melihat, firewall konseptual yang pernah membagi dunia ke alam sosial dan ekonomi turun dan orang-orang terlibat dunia dengan seluruh otak mereka. Ketika Larry Page dan Sergey Brin mendirikan Google.org, lengan filantropis dari Google, mereka mengaturnya sebagai nirlaba perusahaan sehingga bisa membuat hibah atau investasi dan juga melobi pemerintah. (Di masa depan, ada kemungkinan akan sebutan hukum baru bagi perusahaan-perusahaan hybrid sosial-manfaat tersebut.) The Omidyar Network, yang didirikan oleh pendiri eBay Pierre Omidyar dan istrinya, Pam, telah menginvestasikan sekitar \$ 90 juta di bisnis dan organisasi nirlaba dalam upaya untuk lingkungan pengasuhan yang membebaskan potensi masyarakat. The ketajaman Fund, "dana usaha global nirlaba," telah mengumpulkan lebih dari \$ 40 juta untuk investasi make di perusahaan yang memperluas akses terhadap air bersih, produk kesehatan, dan perumahan dengan harga terjangkau untuk orang di pasar terlayani. Demikian pula, Ashoka, yang telah menginvestasikan \$ 145 juta untuk mengidentifikasi dan mendukung pengusaha sosial, kini maju kerangka dimana rekan-rekannya dapat bergabung dengan perusahaan besar untuk membuat bisnis yang menyediakan produk dan layanan penting untuk kelompok besar orang yang kebutuhannya tidak terpenuhi. Dari sudut yang berbeda, Jeff Skoll, Presiden pertama eBay, telah menciptakan sebuah yayasan dan perusahaan film nirlaba yang memperkuat upaya masing-masing. Sementara Skoll Foundation telah memberikan \$ 55 juta untuk mendukung pengusaha sosial, Peserta Productions telah mengembangkan berbagai film mainstream yang kesadaran membangun masyarakat tentang masalah yang sama bahwa pengusaha sosial fokus pada-seperti perlindungan lingkungan ("An Inconvenient Truth"),

kesehatan (“Fast Food Nation”) dan pemahaman lintas budaya (“The World Menurut Sesame Street”).

bisnis konvensional juga mencari yang lebih holistik. Selama lima tahun terakhir, lebih dari \$ 8 miliar di modal ventura telah diinvestasikan di AS pada “teknologi bersih” perusahaan, sehingga kategori terbesar ketiga untuk investasi usaha. perusahaan global seperti General Electric, General Motors dan Office Depot mengejar peluang bisnis yang menurunkan dampak lingkungan mereka dengan bantuan dari “strategi keberlanjutan” perusahaan seperti GreenOrder. AOL-founder Steve Case telah menciptakan Revolusi Kesehatan dalam upaya untuk menempatkan “konsumen di pusat sistem kesehatan.” MinuteClinics terletak di toko-toko ritel menyederhanakan pemberian perawatan kesehatan untuk penyakit dasar. Keuangan mikro sedang diambil oleh perbankan raksasa seperti Citigroup, sementara generasi baru dot com dan dot org seperti Prosper.com, Kiva.org, elloan.com dan PRBC. com memperluas akses kredit dan menghubungkan peminjam kepada pemberi pinjaman dengan cara yang akan tampak tak terbayangkan beberapa tahun yang lalu. Hanya dalam tiga tahun terakhir, Filantropi Jasa UBS, manajer kekayaan terbesar di dunia, telah diselenggarakan dua puluh konferensi di Amerika, Eropa, dan Asia, untuk memperkenalkan kewirausahaan sosial untuk ribuan klien net-worth tinggi sehingga mereka dapat berpikir lebih strategis tentang filantropi mereka.

pejabat terpilih juga mulai mengakui bahwa pengusaha sosial adalah mitra yang ideal apakah mereka mencari ide-ide kebijakan yang telah teruji, staf yang tahu bagaimana menerapkan, atau jalan-cerdas pembangun organisasi dengan naluri politik yang tajam. Namun, tidak seperti pelobi perusahaan, pengusaha sosial belum rutin diundang ke meja ketika kebijakan publik sedang dibuat. Ada beberapa upaya catatan. Di Louisiana, Letnan Gubernur Mitch Landrieu, menghadapi pasca-Katrina dan Rita tantangan, telah membentuk Kantor Kewirausahaan Sosial, sementara sejumlah walikota AS, termasuk Shirley Franklin di Atlanta, John Hickenlooper di Denver, Bart Peterson di Indianapolis, Willie Herenton di Memphis, Michael Bloomberg di New York, dan Francis Bunuhlah di St Louis, telah mengambil langkah-langkah untuk terlibat dengan kelompok-kelompok warga yang inovatif. Selain itu,

Memang, pengusaha sosial secara unik cocok untuk membuat kemajuan pada masalah yang telah menolak uang yang cukup dan kecerdasan. Di mana pemerintah dan organisasi tradisional melihat masalah dari luar,

pengusaha sosial datang untuk memahami mereka intim, dari dalam. Melalui kegigihan mencari mereka menemukan asumsi keliru bahwa para pembuat kebijakan menyesatkan. Karena mereka tidak memiliki tentara atau polisi di belakang mereka, mereka bekerja untuk perubahan. Menimbulkan daripada memaksakan itu, sehingga mereka membangun kapasitas manusia daripada mendorong ketergantungan. Di negara-negara di mana mereka telah terlibat di tingkat atas dengan pemerintah mengembangkan, hasilnya sudah mengesankan. Di Thailand, kemitraan seperti yang dihasilkan yang sukses program keluarga berencana dan AIDS pencegahan, dan, di Brazil, mereka memimpin program AIDS-pengobatan yang paling tercerahkan di negara berkembang.

Diakui, relatif sedikit pengusaha sosial telah mencapai tingkat skala yang diperlukan untuk menggairahkan negara bagian dan pembuat kebijakan tingkat nasional. Sebagian besar pengusaha sosial yang sukses di AS dan Kanada akan dianggap kecil atau mikro-topi jika mereka bisnis. Tapi itu adalah fungsi dari kurangnya dukungan struktural untuk memperluas organisasi mereka tidak kekurangan potensi pertumbuhan. Bahkan, risiko terbesar untuk kewirausahaan sosial saat ini adalah kekurangan pertumbuhan pembiayaan yang diperlukan untuk membangun massa kritis organisasi yang dapat mencapai tingkat-sukses nasional utama dan terlihat-yaitu. Itu adalah risiko karena pengusaha sosial harus mampu untuk mencocokkan harapan kegembiraan dan meningkatnya mereka menghasilkan. Dan, untuk melakukannya, mereka harus merekrut sejumlah besar orang-orang berbakat dari sektor lain dan menawarkan mereka solid, -Jangka panjang peluang karir dan gaji yang kompetitif. Apakah pendanaan akan berasal dari pemerintah, investor, yayasan, dukungan atau self-menghasilkan pendapatan berbasis warga negara, atau kombinasi dari sumber-sumber ini, ada kebutuhan mendesak untuk membangun beragam jasa keuangan yang akan membuka potensi terperangkap di tengah-tengah kita -atau potensi akan hilang.

Pada bulan Juni 2006, Bill Gates mengumumkan bahwa ia akan segera melepaskan pekerjaannya menjalankan Microsoft mendukung menjalankan yayasan penuh waktu. "Ini bukan pensiun, itu adalah penataan kembali prioritas saya," jelas pria terkaya di dunia. Sepuluh hari kemudian, Warren Buffett, orang terkaya kedua di dunia, mengumumkan bahwa ia akan segera mulai memberikan kekayaannya \$ 40 miliar, sebagian besar ke Gates Foundation, yang berfokus terutama pada kesehatan global. Kabar dari keputusan mereka dengan cepat beredar di seluruh dunia. Saya kebetulan mewawancarai seorang biksu Buddha di Taiwan minggu berikutnya, dan salah satu pertanyaan pertama dia bertanya adalah: "Apa pendapat Anda tentang Bill Gates dan Warren Buffett"

keputusan mereka echo perubahan banyak orang yang membuat hari ini. Di negara-negara kaya maupun miskin, itu adalah umum untuk menemukan "terbaik dan tercerdas" orang -Young dengan berbagai pilihan-memilih pekerjaan yang memungkinkan mereka kesempatan

untuk dampak sosial. Pada tahun 2006, misalnya, lebih dari 19.000 skor tinggi lulusan perguruan tinggi di seluruh AS, termasuk 10 persen dari Yale dan Dartmouth senior, diterapkan untuk Teach for America. Pada tahun 2006 dan 2007, Dana ketajaman menerima hampir 1.100 aplikasi dari MBA selama lima belas posisi persekutuan. The Bridgespan Group, sebuah perusahaan konsultan yang terhubung ke Bain & Company yang menyediakan bantuan strategis untuk organisasi sosial-tindakan, baru-baru ini menerima

1.800 aplikasi untuk delapan belas lowongan kerja. Mulai-Blok, yang Institute untuk Inovasi Sosial menarik “sadar sosial” mahasiswa dan profesional muda yang berusaha untuk mengejar karir yang berkontribusi terhadap “ekonomi hanya global,” melihat nya pelamar melompat dari 200 siswa pada tahun 2003 menjadi 2.400 pada tahun 2005.

Di ujung lain dari spektrum usia, pada tahun 2006, Civic Ventures, sebuah kelompok berbasis di San Francisco yang membantu masyarakat mencapai “keuntungan terbesar atas pengalaman,” meluncurkan *tujuan Prize* untuk merayakan Amerika di atas usia enam puluh yang, sebagai pengganti pensiun, telah mengejar “ulangan karir” yang berfokus pada kontribusi sosial. Dalam dua tahun pertama, hadiah menerima lebih dari 2.000 nominasi, termasuk peserta dari setiap negara bagian AS. Dalam sebuah survei terhadap 1.000 orang yang disponsori oleh MetLife Foundation dan Civic Ventures, hampir 60 persen dari responden di lima puluhan mengatakan mereka tertarik “penataan kembali prioritas mereka untuk menempatkan sosial depan dampak dan pusat.” 20 persen dari responden, ini adalah “prioritas utama.”

Saya telah menemukan diriku di sebuah sudut pandang yang baik untuk menonton perkembangan ini. Mereka mengikuti pola saya lihat sebelumnya. Ketika buku pertama saya, *The Price of a Dream: The Story of Bank Grameen*, diterbitkan pada tahun 1996, saya memiliki kesempatan untuk kira-kira mengukur bunga di bank, dan kredit mikro pada umumnya, dengan jumlah orang yang menghubungi saya meminta informasi atau bertanya tentang wawancara atau ceramah. Selama sekitar tiga tahun, bunga sangat minim. Pada beberapa kesempatan, saya melakukan perjalanan ke kampus-kampus untuk memberikan ceramah dan kurang dari selusin siswa hadir. Sekali, saya memiliki pengalaman yang tak terlupakan dari tiba di toko buku untuk memberikan ceramah tentang Bank Grameen, hanya untuk menemukan bahwa tidak satu orang telah muncul.

Namun, mulai sekitar tahun 1999, undangan dan permintaan mulai datang lebih sering dan saya punya perasaan bahwa ada sesuatu yang menyeduh. Segera, bunga mulai mengalir dari kelompok bisnis, penyandang dana, pendidik, pembuat kebijakan, mahasiswa, dan lain-lain. “Micropeople withcredit” itu melanggar keluar di luar penonton pengembangan kelompok mainstream. Dalam beberapa tahun, sepertinya semua orang tertarik pada Grameen Bank (yang saat itu berusia dua puluh lima tahun) dan bidang baru yang kemudian dikenal sebagai “micro-finance.” hari ini (bahkan sebelum Yunus dan bank diberikan Hadiah Nobel Perdamaian) a

kuliah di sebuah universitas di Bank Grameen kemungkinan untuk menarik ratusan siswa; dalam banyak kasus, orang akan berbalik di pintu. Seperti Susan Davis, ketua Grameen Foundation, telah mencatat: "Gerakan melahirkan sebuah industri." Dan ini, pada gilirannya, menghasilkan dampak yang sangat besar: Hari ini, ribuan organisasi keuangan mikro yang membantu hampir setengah miliar orang (peminjam dan keluarga mereka) hidup dengan kurang dari \$ 1 per hari. Ini telah menempatkan dunia di jalur untuk memenuhi Tujuan Pembangunan Milenium memotong kemiskinan di setengah pada tahun 2015.

Hari ini, bidang kewirausahaan sosial tampaknya tumbuh pada kecepatan yang sama. Awalnya, setelah penerbitan buku ini, minat datang dari yayasan dan organisasi pengembangan dan sekolah bisnis sesekali. Pada saat itu, relatif sedikit orang telah mendengar tentang Ashoka Fellowship. Tapi dalam waktu satu tahun, saya mulai melihat bahwa cerita dalam buku itu beresonansi jauh melampaui sumber mungkin. Aku mulai menerima permintaan informasi dan undangan berbicara dari kelompok saya belum pernah mendengar tentang: jaringan mahasiswa, organisasi kesehatan, jaringan bisnis, kelompok agama, pengurus yayasan, program ekstensi universitas, lembaga pertanian, program kepemimpinan, perguruan tinggi, bank investasi, perusahaan akuntansi, perusahaan konsultan, World Council of Credit Unions, American Association of Diabetes Pendidik, Forum Fargo,

Banyak saya takjub, dalam tiga tahun, saya menerima 300 undangan berbicara dan berbicara dengan lebih dari 150 penonton di tiga puluh negara bagian AS, beberapa provinsi Kanada, dan seluruh negara-negara lain. Saya melihat bahwa orang-orang kerinduan untuk mendengar cerita-cerita yang disorot solusi dan, yang lebih penting, saya menemukan bahwa banyak orang yang saya temui juga sangat terlibat dalam mengubah dunia.

Saya diundang untuk memberi ceramah di Parsons School of Design, New York. Dalam persiapan, saya meninjau proyek tesis mahasiswa. Itu seperti mendapatkan sekilas ke masa depan. Tidak ada pembuat kopi atau akhir tabel dapat ditemukan: para siswa merancang pejalan kaki ringan dan menarik untuk orang tua; kursi roda bergaya dengan balap garis-garis; kit self-starter untuk mengajarkan keterampilan Uganda pemuda woodworking; portabel bantu bermain terapi untuk membantu anak-anak yang terkena dampak bencana; video game yang mengajarkan tentang kerusakan lingkungan dan perlindungan; "Hidup Ulasan Therapy," permainan untuk memberikan bantuan memori untuk orang dengan penyakit Alzheimer; desainer pakaian untuk wanita yang telah mastektomi; kursi maskapai nyaman untuk penumpang penyandang cacat. fakultas tidak mendorong siswa dalam arah ini. Hanya sebaliknya: para siswa memimpin jalan, memaksa sekolah untuk merevisi kurikulum. Saya melihat yang sama

Pola di sekolah-sekolah bisnis, kebijakan publik, kesehatan masyarakat, perencanaan kota, dan hubungan internasional. Di mana-mana, orang-orang mengajukan pertanyaan yang sama: Apakah kita perlu untuk pergi lebih cepat? Apakah kita perlu mengonsumsi lebih banyak? Apa dunia benar-benar membutuhkan? Dan mereka aktif menjelajahi jalur baru.

Itu sebabnya saya percaya bahwa bidang kewirausahaan sosial memiliki potensi untuk menggembelng perubahan besar di masyarakat. Hal ini penuh dengan cerita yang dapat mendorong orang untuk menindaklanjuti impuls mereka untuk hal-hal memperbaiki dan kesalahan yang tepat. Daripada menyebabkan orang untuk mengubah tangan mereka pengunduran, seperti berita sering tidak, cerita-cerita ini memelihara merek pragmatis optimisme dan melepaskan energi yang dapat mendorong perubahan. Setelah mendengar cerita-cerita seperti, orang sering menanyakan: Bagaimana saya terlibat dalam pekerjaan semacam ini? Dapatkah saya mendorong orang-orang di organisasi saya berpikir seperti pemecah masalah? Bagaimana cara memanfaatkan potensi saya sendiri untuk menyebabkan perubahan?

eksposur ini membantu saya untuk melihat bahwa pembuat perubahan yang jauh lebih banyak daripada yang saya bayangkan sebelumnya, dan pekerjaan mereka mengambil berbagai bentuk. Beberapa orang ingin memulai hal-hal, yang lain lebih memilih untuk memainkan peran pendukung. Namun, yang lain bekerja sebagai “intrapreneur” -quietly dan cekatan mengarahkan sekolah-sekolah, perguruan tinggi, lembaga sosial, rumah sakit, gereja-gereja dan bisnis dari dalam. Juga tidak kegiatan ini terbatas muda. Sebagai screener untuk Civic Venture *Tujuan Prize*, Saya mendapat kehormatan untuk belajar tentang ratusan orang di seluruh AS yang telah meluncurkan inovasi sosial saat berusia 60-an, 70-an dan 80-an. Bahkan, besar bibi saya, Selma Arnold, yang 93, terus menjadi anggota dewan aktif untuk Proyek Open, sebuah organisasi yang ia didirikan pada usia 76 untuk membantu warga lansia di sebuah kompleks apartemen besar di New York.

Semua ini telah mengajarkan saya bahwa kewirausahaan sosial, seperti bisnis kewirausahaan, memiliki banyak tingkatan untuk itu. Ada orang-orang, seperti orang-orang yang digambarkan dalam buku ini, yang didorong untuk mengejar perubahan di tingkat nasional atau global. Mereka tak kenal lelah dan upaya mereka, dalam banyak kasus, benar-benar heroik. Tapi kita juga perlu lensa untuk mengakui upaya heroik yang terjadi di depan hidung kita. kewirausahaan sosial bukan tentang orang yang luar biasa beberapa tabungan hari untuk orang lain. Pada tingkat yang terdalam, ini adalah tentang mengungkapkan kemungkinan yang saat ini terlihat dan melepaskan kapasitas dalam setiap orang untuk membentuk kembali bagian dari dunia. Tidak memerlukan pendidikan elit; membutuhkan ransel. Korpus pengetahuan dalam kewirausahaan sosial berasal dari keterlibatan tangan pertama dengan dunia-dari mengajukan banyak pertanyaan dan mendengarkan dan mengamati dengan penuh perhatian mendalam untuk memahami.

Tepat sebelum saya menyelesaikan buku ini, saya menjadi seorang ayah. Anak saya, Elia, sekarang tiga. Dan aku bertanya-tanya: Bagaimana saya membawa dia untuk percaya pada dirinya sendiri dan kemampuannya untuk membentuk dunia? Untuk menghormati ide-idenya sendiri dan percaya suara batinnya? Menjaga

mendalam tentang orang lain?

Pada saat kewirausahaan sosial telah diambil di sekolah-sekolah bisnis di seluruh dunia, saya berharap untuk hari ketika akan diajarkan di sekolah-sekolah kelas dan kelas TK. Karena kisah-kisah ini bukan tentang pasar, atau keberlanjutan, atau efisiensi. Mereka adalah cerita dari orang-orang yang tidak tahan untuk menonton orang lain menderita, orang-orang yang tidak tahan melihat orang lain kehilangan kesempatan mereka harus memiliki. Mereka adalah cerita tentang orang-orang yang membuang belenggu, yang membawa orang lain bersama. Dalam dunia perubahan yang cepat dan tak terduga, pengusaha sosial terkemuka dan jutaan Changemakers dengan tentakel dan sensor menyentuh setiap sudut dunia mereka merupakan mekanisme yang jauh lebih baik untuk merespon kebutuhan dari yang pernah kita miliki sebelum-dan kekuatan muncul desentralisasi bahwa, jika dibiayai dengan baik, diatur dan kabel bersama-sama, tetap berharap yang terbaik untuk membangun kerangka solusi yang dapat mengimbangi masalah kita dan menciptakan dunia yang lebih damai. David Bornstein Mei 2007 New York

Ucapan Terima Kasih

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Peter Kellner dan Kellner Foundation, Lloyd Timberlake dan Avina Foundation, dan James Jensen dan The Jenesis Group, yang dukungannya membuat meneliti dan menulis buku ini. Saya juga berterima kasih kepada C. Michael Curtis dari *The Atlantic Monthly*, yang diterima dan mengedit artikel majalah yang tumbuh ke dalam buku ini.

Saya beruntung telah bekerja dengan editor yang sangat teliti dan berbakat, Peter Ginna, dan rekannya Furaha Norton. Ini tetap menjadi kesenangan dan hak istimewa untuk bekerja dengan Milly Marmur, agen saya dan teman.

Dari konsepsi sampai selesai, buku ini memakan waktu lima tahun. Dan saya berutang kepada peleton orang atas bantuan mereka. Karen Andrade, Selma Arnold, Susan Davis, Jed Emerson, Musa Gampel, Susan Gibson, Johanna Hamilton, Jane Jacobs, Jack Levinson, Rebecca Mead, Kevin O'Keefe, Mark Segal, Michael Shimkin, Lisa Silver, dan Robert Tolmach membaca draf atau bab dan menawarkan ide-ide yang ditingkatkan buku.

Martina Arruda, Zoltan Pogatsa, dan Ania Samborska yang indah penerjemah dan pemandu budaya. Barbara Eros, Manisha Gupta, Jody Jensen, Kalpana Kaul, Njogu Morgan, Anu Pillay, Ryszard Praskier, Monica de Roure, Anamaria Schindler, dan Shannon Wal-dedak membantu mengatur wawancara dan perhotelan diperpanjang di negeri asing. Saya berterima kasih kepada banyak staf Ashoka yang memberikan waktu mereka untuk wawancara. Berkat Malie Russell dan Meredith Lobel dari Ashoka yang menanggapi banyak permintaan untuk informasi. 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, dan Muhammad Yunus ditawarkan berharga wawasan yang memberikan kontribusi untuk buku. Kesalahan, tentu saja, saya sendiri.

Ellen Coon dan Ted Riccardi dan Barbara Fiorito dan Michael Shimkin disediakan menulis retreat di New York dan New Mexico. Celia Cruz dan Mark Lutes, Barbara Eros, Muzammel Huq dan Maheen Sultan, Matthew Klam dan Lara Cox, Jadwiga Lopata, Charles Maisel, Hudson McComb, Maria McElroy, Daniel raviolo, Amarjit dan Romolo Sahay, dan Ania Samborska membuka rumah mereka untuk saya Budapest, Cape Town, Delhi, Dhaka, Fortaleza, Krakow, São Paulo, Warsawa, dan Washington, DC Thys Dullaart, Janet Jarman dan Skye Raiser disediakan foto. Joseph Shapiro memungkinkan saya untuk mengutip dari *Tidak ada Kasihan*.

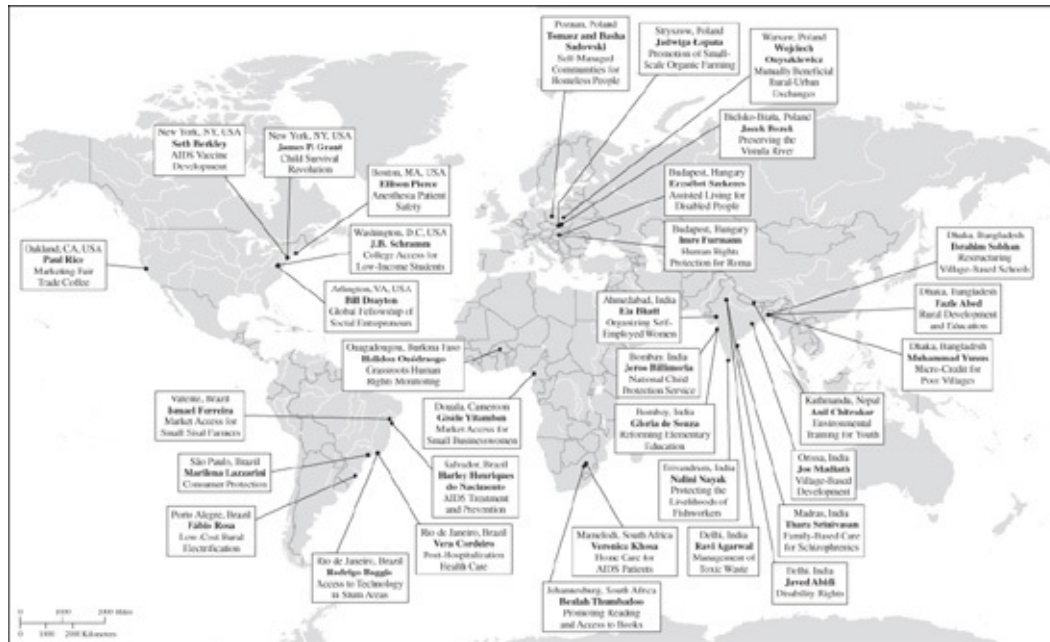
Terima kasih khusus kepada Linda Rottenberg, yang mendorong saya untuk menulis majalah

artikel tentang Ashoka pada tahun 1997.

pengusaha sosial biasanya senang untuk memiliki pekerjaan mereka dipublikasikan, sehingga tidak sulit untuk mengatur wawancara awal untuk buku ini. Namun, saya berterima kasih kepada Javed Abidi, Jerroo Billimoria, Vera Cordeiro, Bill Drayton, Veronica Khosa, Fábio Rosa, JB Schramm dan Erzsébet Szekeres untuk menanggapi permintaan yang tak terhitung jumlahnya, selama empat tahun, untuk wawancara, dokumen, tindak lanjut informasi, fakta cek, dan update. Bill Drayton terutama murah hati dengan waktu. Saya yakin mereka tidak tahu, masuk, bahwa akan ada begitu banyak pertanyaan. Saya berterima kasih kepada Peter Adamson, Bob Berg, Lincoln Chen, William Foege, Kul Gautam, Richard Jolly, Richard Reid, Jon Rohde, Ted Thomas, dan lain-lain yang berbagi kenangan tentang James Grant.

Ketika saya mulai meneliti buku ini, saya pikir itu harus mencakup contoh tiga puluh pengusaha sosial. Jadi saya mengunjungi enam puluh dan mewawancarai empat puluh lain. Seperti aku lebih dalam ke dalam tulisan, aku menyadari bahwa tidak mungkin untuk menyampaikan esensi kewirausahaan tanpa masuk ke detail yang cukup. Karena itu saya memutuskan untuk berkonsentrasi pada sembilan cerita. Saya berterima kasih kepada orang-orang berikut yang mengambil waktu untuk berbagi pikiran mereka dengan saya (saya berharap untuk memiliki kesempatan lain untuk menulis tentang pekerjaan mereka): Ravi Agarwal, Dora Andrade, Flick Asvat, Normando Batista Santos, Maria Aparecida Silva Bento, Dagmara Bienkowska, Gillian Caldwell, Suely Carneiro, Edison Carvalho, Silvia Carvalho, David Fortune, Leslie Ann Foster, Imre Furmann, agnes Gereb, 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 melakukan Nascimento, Nalini Nayak, Wellington Nogueira Santos, Ana Teles de Noroës, Luke O'Neill, Piotr Pawlowski, Leonardo Pessina, Daniel raviolo, Ratnaboli Ray, Padre Ricardo Rezende, João Roberto Ripper, Kailash Satyarthi, Thara Srinivasan, Elzbieta Skrzypczak, Bohdan Skrzypczak, Ildiko Szigeti, Grzegorz Tabasz, Bernadett Takacs, Beulah Thumbadoo, Levente Visszló, dan Michal Wroniszewski. Aku memperpanjang pikiran dan penghargaan saya kepada keluarga Ryszard Golec, pelopor dalam membawa pengobatan alkohol untuk pedesaan Polandia, yang meninggal pada tahun 2001. Nalini Nayak, Wellington Nogueira Santos, Ana Teles de Noroës, Luke O'Neill, Piotr Pawlowski, Leonardo Pessina, Daniel raviolo, Ratnaboli Ray, Padre Ricardo Rezende, João Roberto Ripper, Kailash Satyarthi, Thara Srinivasan, Elzbieta Skrzypczak, Bohdan Skrzypczak, Ildiko Szigeti, Grzegorz Tabasz, Bernadett Takacs, Beulah Thumbadoo, Levente Visszló, dan Michal Wroniszewski. Aku memperpanjang pikiran dan penghargaan saya kepada keluarga Ryszard Golec, pelopor dalam membawa pengobatan alkohol untuk pedesaan Polandia, yang meninggal pada tahun 2001. Nalini Nayak, Wellington Nogueira Santos, Ana Teles de Noroës, Luke O'Neill, Piotr Pawlowski, Leonardo Pessina, Daniel raviolo, Ratnaboli Ray, Padre Ricardo Rezende, João Roberto Ripper, Kailash Satyarthi, Thara Srinivasan, Elzbieta Skrzypczak, Bohdan S

Terakhir, pribadi terima kasih kepada keluarga saya: orang tua saya, Barbara dan Robert, yang terbaik buku muka pemasar di Montreal; Lisa dan Steve, yang keduanya menawarkan nasihat berharga pada naskah; Garner, yang masih belum disebut pinjaman bebas Menariknya; Selma, yang membaca buku ini empat kali; Susan dan Emory, atas rahmat dan kekuatan mereka; Joey, untuk menarik-narik saya jauh dari komputer untuk bermain bola; dan Abigail dan Elia, untuk setiap hari.



Cara Mengubah Dunia

Benar kasih sayang lebih dari melemparkan koin ke pengemis; datang untuk melihat bahwa sebuah bangunan yang menghasilkan pengemis membutuhkan restrukturisasi.

- Martin Luther King Jr.

Jika kita semua melakukan hal-hal yang kita mampu lakukan, kita benar-benar akan memukau diri kita sendiri.

- Thomas Edison

1. Restless Orang

Ini adalah buku tentang orang-orang yang memecahkan masalah sosial dalam skala besar. Sebagian besar karakter tidak terkenal. Mereka tidak politisi atau pengusaha. Beberapa dokter, pengacara, dan insinyur. Lainnya adalah konsultan manajemen, pekerja sosial, guru, dan wartawan. Lainnya dimulai sebagai orang tua. Mereka tersebar jauh dan luas-di Bangladesh, Brasil, Hungaria, India, Polandia, Afrika Selatan, dan Amerika Serikat. **Apa yang menyatukan mereka adalah peran mereka sebagai inovator sosial, atau *pengusaha sosial*. Mereka memiliki ide-ide yang kuat untuk meningkatkan kehidupan masyarakat dan mereka telah menerapkan mereka di kota, negara, dan, dalam beberapa kasus, dunia.**

Tujuan dari buku ini bukan untuk meninggikan beberapa pria atau wanita, tetapi untuk menarik perhatian pada peran jenis tertentu dari aktor yang mendorong perubahan sosial. pengusaha sosial memiliki efek mendalam pada masyarakat, namun sisa-sisa fungsi korektif mereka kurang dipahami dan kurang dihargai. Meskipun mereka selalu ada, karena berbagai alasan kehadiran mereka terus meningkat saat ini.

Penunjukan "social entrepreneur" telah mendapatkan popularitas dalam beberapa tahun terakhir. ¹ universitas terkemuka Amerika menawarkan kursus dalam kewirausahaan sosial. Wartawan, dermawan, dan pekerja pembangunan sering memanggil istilah. Namun, sebagian besar perhatian berfokus pada bagaimana bisnis dan manajemen keterampilan dapat diterapkan untuk mencapai sosial ujung-misalnya, bagaimana organisasi nirlaba dapat beroperasi untuk keuntungan usaha untuk menghasilkan pendapatan. Sementara ini tren penting, **buku ini terlihat pada pengusaha sosial berbeda: Ini melihat mereka sebagai *Pasukan transformatif*: orang-orang dengan ide-ide baru ke alamat masalah utama yang tak kenal lelah dalam mengejar visi mereka, orang-orang yang hanya tidak akan mengambil "tidak" untuk jawaban, yang tidak akan menyerah sampai mereka telah menyebarkan ide-ide mereka sejauh mereka mungkin dapat.**

Menurut ahli manajemen Peter F. Drucker, syarat
"Entrepreneur" (dari bahasa Prancis, yang berarti "orang yang melakukan") diperkenalkan dua abad yang lalu oleh ekonom Prancis Jean-Baptiste Say untuk mengkaraktirasi khusus ekonomi aktor-bukan seseorang yang hanya membuka sebuah bisnis, tetapi seseorang pergeseran sumber yang "ekonomi dari daerah yang lebih rendah dan menjadi wilayah produktivitas yang lebih tinggi dan hasil yang lebih besar." ² Ekonom Pertumbuhan abad kedua puluh Joseph A. Schumpeter ditandai pengusaha sebagai sumber dari "kehancuran kreatif" yang diperlukan untuk kemajuan ekonomi utama. ³

Pertimbangkan dua contoh yang terkenal: Henry Ford dan Steven Jobs. Hal ini juga

diketahui bahwa Ford dan Jobs, dengan reimagining mobil dan komputer sebagai barang pasar massal, “menghancurkan” pola dalam industri mereka, membuka jalan untuk lompatan dalam produktivitas dan memicu gelombang perubahan. Buku ini menunjukkan bahwa pengusaha sosial memainkan peran analog dalam pendidikan, kesehatan, perlindungan lingkungan, cacat, dan bidang lainnya. “Pengusaha sosial mengubah kapasitas kinerja masyarakat,” catatan Drucker. ⁴

Menggambar pada contoh-contoh dari sejumlah negara, buku ini menggambarkan bagaimana terkemuka sosial pengusaha muka *sistemik* mengubah: bagaimana mereka menggeser pola perilaku dan persepsi. Semua karakter dalam buku ini memiliki ide-ide yang kuat untuk menyerang masalah, dan mereka tidak mau, atau tidak mampu, untuk beristirahat sampai mereka telah menyebarkan ide-ide mereka masyarakat luas. Sepanjang jalan, ini meneliti buku bagaimana mereka benar-benar membuat perubahan terjadi-menganalisis strategi, karakteristik organisasi, dan kualitas pribadi yang menjelaskan keberhasilan pengusaha sosial.

Saya telah memilih untuk mengambil fokus global karena kewirausahaan sosial merupakan fenomena global dan paling pemecah masalah secara kreatif di dunia tidak terkonsentrasi di Amerika Serikat dan Kanada. Di seluruh dunia, orang yang menghadapi masalah yang sama: sistem pendidikan yang tidak memadai dan kesehatan, ancaman lingkungan, menurunnya kepercayaan lembaga-lembaga politik, kemiskinan bercokol, tingkat kejahatan yang tinggi, dan lain sebagainya. Tapi di negara-negara miskin, pengusaha sosial harus mencapai jauh lebih banyak orang dengan jauh lebih sedikit uang, sehingga mereka harus terutama inovatif untuk solusi muka di skala. wawasan mereka akan berguna untuk semua yang mencari untuk membuat tanda positif pada dunia, apakah di Amerika Serikat dan Kanada atau di negara lain.

Cerita dan analisis dimaksudkan untuk berbagai pembaca. Siapa pun yang pernah bermimpi memecahkan masalah atau membuat perubahan positif dalam lingkungan nya akan menemukan mendorong dan cerita instruktif di sini. Selain itu, orang-orang bisnis dan manajer nirlaba akan melihat bagaimana pengusaha sosial melayani besar “pasar” dengan sumber daya yang terbatas. Yayasan donor dan dermawan akan menemukan ide-ide untuk menginformasikan mereka hibah keputusan. Pembuat kebijakan akan menemukan model pemecahan masalah dengan ruang untuk ekspansi nasional. Wartawan akan menemukan pemandangan luas dari aktivitas manusia yang dilaporkan. mahasiswa dan profesional perguruan tinggi akan menemukan jalur karir baru atau peluang untuk karir kedua. dosen akan menemukan bahwa contoh berfungsi sebagai studi kasus berguna untuk berbagai kursus.

Meskipun buku ini terlihat pada luas perubahan di seluruh dunia, menawarkan rekening bagaimana perubahan tersebut benar-benar terjadi rinci. Hal ini tegas buku tentang

orang-orang nyata melakukan hal-hal yang nyata baik. Di atas semua, buku ini menunjukkan bahwa dibutuhkan individu yang kreatif dengan tekad tetap dan kemauan gigih untuk mendorong inovasi bahwa kebutuhan masyarakat untuk mengatasi masalah yang paling sulit. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan sosial yang penting sering dimulai dengan seorang penulis tunggal kewirausahaan: satu individu obsesif yang melihat masalah dan membayangkan sebuah solusi baru, yang mengambil inisiatif untuk bertindak atas visi itu, yang mengumpulkan sumber daya dan membangun organisasi untuk melindungi dan pasar yang visi, yang menyediakan energi dan fokus yang berkelanjutan untuk mengatasi perlawanan tak terelakkan, dan yang-dekade demi dekade-terus meningkatkan, memperkuat, dan memperluas visi itu sampai apa yang pernah ide marjinal telah menjadi norma baru.

Banyak implikasi mengikuti dari pengamatan ini, tetapi mereka mendidih ke titik yang cukup sederhana. Salah satu hal penting yang paling yang bisa dilakukan untuk memperbaiki keadaan dunia adalah untuk membangun sebuah kerangka dukungan sosial dan ekonomi untuk memperbanyak jumlah dan efektivitas pengusaha sosial di dunia.

Munculnya Sektor Citizen global

pengusaha sosial telah ada sepanjang zaman. St Fransiskus dari Assisi, pendiri Ordo Fransiskan, akan memenuhi syarat sebagai social entrepreneur, memiliki dibangun beberapa organisasi yang **pola lanjutan perubahan di bidangnya.** 5 Apa yang berbeda hari ini adalah bahwa kewirausahaan sosial menjadi didirikan sebagai panggilan dan area utama penyelidikan, tidak hanya di Amerika Serikat, Kanada, dan Eropa, namun semakin di Asia, Afrika, dan Amerika Latin. Munculnya kewirausahaan sosial dapat dilihat sebagai ujung tombak perkembangan yang luar biasa yang telah terjadi di seluruh dunia selama tiga dekade terakhir: munculnya jutaan organisasi warga baru.

“Ini harus menyerang Anda bahwa seperempat abad yang lalu di luar Amerika Serikat ada sedikit LSM [lembaga swadaya masyarakat yang terlibat dalam pengembangan dan kerja sosial] dan sekarang ada jutaan dari mereka di seluruh dunia,” Peter Goldmark, yang presiden Rockefeller Foundation 1988-1997, berkomentar kepada saya. “Tidak ada yang bisa membuat itu terjadi pada waktu yang sama. Mengapa mereka tumbuh? Mereka tumbuh karena benih itu ada dan tanah yang tepat. Anda memiliki orang-orang gelisah mencari untuk menangani masalah yang tidak sedang berhasil diatasi dengan lembaga yang ada. Mereka lolos dari format lama dan didorong untuk menciptakan bentuk-bentuk baru organisasi. Mereka menemukan lebih banyak kebebasan, lebih efektif dan keterlibatan yang lebih produktif. Itu adalah medan kunci.”

Dua puluh tahun lalu, misalnya, Indonesia hanya memiliki satu organisasi lingkungan independen. Hari ini memiliki lebih dari 2.000. 6 Di Bangladesh, sebagian besar

negara ini pekerjaan pembangunan ditangani oleh 20.000 LSM; hampir semua mereka didirikan di dua puluh lima tahun terakhir. India memiliki lebih dari satu juta organisasi warga. Slowakia, sebuah negara kecil, memiliki lebih dari 12.000. Antara 1988 dan 1995, 100.000 kelompok warga membuka toko di negara-negara bekas komunis di Eropa Tengah. Di Prancis, pada 1990-an, rata-rata 70.000 kelompok warga baru didirikan setiap tahun, empat kali lipat angka untuk tahun 1960-an. Di Kanada, jumlah kelompok warga yang terdaftar meningkat lebih dari 50 persen antara tahun 1987 dan 2002, mencapai hampir 200.000. Di Brazil, pada 1990-an, jumlah organisasi warga terdaftar melonjak dari 250.000 ke

400.000, meningkat 60 persen. Di Amerika Serikat, antara tahun 1989 dan 1998, jumlah kelompok pelayanan publik yang terdaftar dengan Internal Revenue Service melonjak dari 464.000 ke 734.000, juga peningkatan 60 persen. ⁷ Beberapa perkiraan memegang bahwa ada 1 juta kelompok warga di Brazil dan 2 juta di Amerika Serikat. ⁸ Mengingat sejarah panjang aktivitas warga di Amerika Serikat, ia datang sebagai kejutan bahwa 70 persen dari kelompok yang terdaftar berusia kurang dari tiga puluh tahun. ⁹

Akhirnya, pada 1990-an, jumlah yang terdaftar *internasional* organisasi warga meningkat dari 6.000 ke 26.000. ¹⁰

Secara historis, organisasi ini telah didefinisikan dalam negatif-sebagai *non* keuntungan atau *non* organisasi pemerintah. Hari ini mereka dipahami terdiri baru “sektor,” dengan berbagai dijuluki “sektor independen,” “sektor nirlaba,” “sektor ketiga,” atau, istilah disukai dalam buku ini, “sektor warga.” Ratusan universitas di Amerika Serikat, termasuk Harvard, Stanford, Yale, Duke dan Johns Hopkins, telah mendirikan kursus perguruan tinggi dan pusat-pusat untuk mempelajari sektor ini. Di New York City, pada 1990-an, sementara lapangan kerja secara keseluruhan hanya tumbuh 4 persen, lapangan kerja di sektor warga negara tumbuh 25 persen. ¹¹ Demikian pula, sebuah studi Johns Hopkins delapan negara maju menemukan bahwa, antara tahun 1990 dan

1995, pekerjaan di sektor ini tumbuh dua setengah kali lebih cepat daripada perekonomian secara keseluruhan. ¹² Peter Drucker menyebut sektor ini pertumbuhan industri terkemuka Amerika.

Meskipun organisasi tersebut jauh dari baru, mobilisasi seluruh dunia ini warga baru dalam beberapa hal: ¹³

1. Hal ini terjadi pada skala yang belum pernah dilihat sebelumnya.
2. organisasi lebih global tersebar dan beragam daripada di masa lalu.
3. Semakin, kita menemukan organisasi bergerak di luar solusi stop-gap untuk pendekatan yang lebih sistemik untuk masalah-menawarkan resep yang lebih baik, tidak hanya lebih memasak.

4. organisasi Citizen kurang dibebani oleh gereja dan negara dan, pada kenyataannya, memberikan tekanan yang cukup besar pada pemerintah (seperti yang disaksikan dalam Kampanye Internasional untuk Ban Ranjau Darat dan penciptaan Mahkamah Pidana Internasional).
5. Mereka menjalin kemitraan dengan bisnis, institusi akademik, dan pemerintah-membangun pasar baru dan bisnis sosial-dampak hybrid, mengumpulkan kekayaan Mengatasi masalah keahlian dan mengubah cara pemerintah bekerja. [14](#)
6. Karena berdesak-desakan alami untuk posisi itu terjadi ketika sektor sebelumnya dibatasi tiba-tiba menikmati “terbuka entri” dan pemain baru kerumunan ke lapangan, sektor warga mengalami efek menguntungkan dari entrepreneurialism, meningkatnya persaingan dan kolaborasi, dan meningkat memperhatikan kinerja. [15](#)

Ada, tentu saja, banyak yang tidak efisien, boros, dan korup organisasi di sektor warga negara. Namun, karena lonjakan baru kegiatan, organisasi warga semakin sedang ditekan untuk *mendemonstrasikan* keberhasilan mereka. Menghadapi gelombang pengusaha sosial energik yang organisasi yang bersifat strategis dan cepat bergerak membangun, orang yang mengelola lamban, lembaga usang tidak lagi menemukan “bisnis seperti biasa” menjadi sikap yang aman. Bahkan, semakin berisiko dari hari ke hari untuk tetap statis atau ke pantai pada reputasi. Kedatangan entrepreneurialism dan persaingan merupakan awal, tetapi fundamental, perubahan dinamika sektor warga, yang sejarah telah menunjukkan sangat kondusif untuk inovasi. [16](#) Perkembangan ini dieksplorasi dalam kesimpulan buku.

Meskipun besarnya mereka, perubahan ini telah dilaporkan. Di Amerika Serikat dan Kanada, misalnya, hampir semua orang telah mendengar tentang ledakan dot-com-jauh lebih kecil fenomena-tapi jutaan masih belum mendengar berita besar: ledakan di seluruh dunia dot-org. Ini adalah cerita dengan implikasi yang luas: Dengan mempertajam peran pemerintah, pergeseran praktek dan sikap dalam bisnis dan membuka gelombang kesempatan bagi orang untuk menerapkan bakat mereka dalam cara baru yang positif, sektor warga yang muncul adalah reorganisasi jalan yang kerja masyarakat akan dilakukan.

Apa Mengemudi Perubahan ini?

Penjelasan paling sederhana untuk perubahan ini adalah bahwa hambatan yang pernah menghambat mereka miliki, dengan kecepatan yang menakjubkan, menghilang. Para jenderal di Eropa selatan, Amerika Latin, dan Afrika memiliki sedikit toleransi untuk warga yang terlibat dalam serius

reformasi sosial. Juga tidak komunis di Eropa dan Rusia Tengah, rezim apartheid di Afrika Selatan atau khalifah di kolonial India. Di sebagian besar tempat-tempat ini, pemerintah otoriter telah digantikan oleh nyata atau, setidaknya, demokrasi nominal.

Warga yang berusaha untuk organisasi membangun membutuhkan lebih dari kebebasan; mereka juga butuh uang. Harus ada kekayaan surplus ekonomi untuk membiayai usaha mereka. Selama abad kedua puluh, pendapatan per kapita dalam ekonomi pasar bebas meningkat setidaknya 700 persen. ¹⁷ Ekspansi ekonomi sangat kuat selama 1960-an dan 1970-an, ketika ekonomi global tumbuh pada tingkat 5 persen per tahun dan semua wilayah mengalami keuntungan ekonomi. ¹⁸

Meskipun kemakmuran itu jauh dari merata, kekayaan gains- dikenakan pajak oleh pemerintah atau disalurkan melalui filantropi-memungkinkan bagi sejumlah besar orang di seluruh dunia untuk mendapatkan mata pencaharian mereka di sektor warga negara. (Saat ini, banyak organisasi warga yang mencari cara untuk menghasilkan kekayaan mereka sendiri melalui usaha yang diperoleh pendapatan.) ¹⁹

Kemakmuran paruh kedua abad kedua puluh adalah baik sebab dan akibat dari terobosan sosial dan ilmiah yang memiliki kehidupan manusia didefinisikan ulang. Perubahan terbesar adalah hanya bahwa orang hidup lebih lama dan memiliki lebih banyak kebebasan untuk berpikir tentang hal-hal lain daripada tinggal hidup. Sejak tahun 1900, rentang hidup rata-rata telah meningkat tiga puluh tahun di dunia industri dan hampir empat puluh tahun di negara-negara miskin, peningkatan umur panjang yang tidak memiliki preseden dalam sejarah. ²⁰ Selama tahun 1970, sistem pendidikan dasar yang diperluas untuk ratusan juta orang di negara berkembang. Antara tahun 1970 dan 1985, tingkat melek huruf orang dewasa di negara berkembang meningkat dari 43 menjadi 60 persen. ²¹ Pertumbuhan kelas menengah di banyak negara seiring dengan peningkatan akses ke pendidikan tinggi-selama tahun 1970 saja, jumlah perguruan tinggi di dunia lebih dari dua kali lipat-telah membengkak jajaran orang-orang yang memiliki kedua pengetahuan dan sarana keuangan untuk mengatasi masalah sosial secara efektif. ²²

Selain itu, selama tiga dekade terakhir, gerakan perempuan telah memperoleh pijakan di banyak dunia, melemahnya kendala sosial yang secara historis terbatas ruang lingkup perempuan dari tindakan dan ekspresi. ²³ Penurunan hambatan rasial telah membuka peluang bagi banyak kelompok, seperti untuk kulit hitam di Amerika Serikat, Brazil, dan Afrika Selatan dan untuk tak tersentuh di India. Di Asia, Afrika, dan Amerika Latin,

yang pascakolonial dan postdictatorship generasi telah menjadi lebih percaya diri menegaskan hak-hak demokratis mereka. Teknologi, tentu saja, memungkinkan orang, uang, dan informasi bergerak dengan cepat dan murah di seluruh dunia.

Singkatnya, lebih banyak orang saat ini memiliki kebebasan, waktu, kekayaan, kesehatan, paparan, mobilitas sosial, dan kepercayaan diri untuk mengatasi masalah-masalah sosial dengan cara-cara baru yang berani.

Pasokan terserah; sehingga permintaan.

Penjelasan sama-sama menarik bagi munculnya sektor warga adalah bahwa orang mengakui bahwa perubahan sangat dibutuhkan. Revolusi komunikasi telah memberikan jutaan orang kedua yang lebih luas dan pemahaman yang lebih rinci dari dunia. Karena teknologi, warga biasa menikmati akses ke informasi yang sebelumnya hanya tersedia untuk elite dan negara-bangsa. Salah satu konsekuensi dari perubahan ini adalah bahwa warga telah menjadi akut sadar kerusakan lingkungan, kemiskinan bercokol, bencana kesehatan, pelanggaran hak asasi manusia, gagal sistem pendidikan, dan kekerasan meningkat. ²⁴ Konsekuensi lain adalah bahwa orang memiliki alat komunikasi yang kuat untuk mengkoordinasikan upaya-upaya untuk menyerang masalah tersebut.

Salah satu dorongan sangat kuat untuk bertindak telah menjadi ancaman lingkungan. Pada tahun 1990, ada 100.000 organisasi perlindungan lingkungan independen di dunia, dan sebagian besar dari mereka telah didirikan selama tahun 1980. ²⁵ “Dalam setengah abad terakhir, dunia telah kehilangan seperempat dari tanah lapisan atas dan sepertiga dari tutupan hutannya,” tulis Paul Hawken, Amory Lovins, dan L. Hunter Lovins dalam buku mereka

Kapitalisme Alam. “Pada tingkat ini kehancuran, kita akan kehilangan 70 persen dari terumbu karang dunia dalam hidup kita, tuan rumah untuk 25 persen dari kehidupan laut. Dalam tiga dekade terakhir, sepertiga dari sumber daya planet ini, yang 'kekayaan alam,' telah dikonsumsi.” ²⁶

Menurut sebuah laporan yang dirilis oleh Dewan Intelijen Nasional AS, selama dua belas tahun ke depan dunia akan menyaksikan penurunan yang signifikan dari tanah yang subur, secara substansial meningkatkan emisi gas rumah kaca, dan menipisnya hutan tropis dan spesies-kaya lainnya habitat, yang akan memperburuk “kerugian historis besar spesies biologi sekarang terjadi.” Lebih dari 3 miliar orang akan hidup di negara-negara yang “air-stres.” Selain itu, dengan

2010, 50-75.000.000 orang akan terinfeksi HIV / AIDS di lima negara saja: Nigeria, Ethiopia, Rusia, India, dan China. ²⁷

Perubahan besar lain adalah bahwa teknologi komunikasi telah membuat ketidakadilan global yang jauh lebih dilihat dan diraba dari sebelumnya. Ini adalah satu hal untuk merenungkan fakta bahwa setengah termiskin dari orang-orang di dunia hanya menerima 5 persen dari total pendapatan. ²⁸ Tapi apa yang terjadi ketika orang-orang yang menonton pemenang ekonomi di televisi setiap hari? Bagian bawah 50 persen tidak lagi merana di ketidakmampuan dan isolasi. Semakin, mereka menjadi urban,

mereka mengorganisir, dan mereka menemukan kekuatan teknologi.

Sementara kekhawatiran telah terpasang tentang masalah-masalah global, sehingga memiliki keyakinan bahwa pemerintah gagal untuk menyelesaikannya. Selama dua dekade terakhir demokrasi telah muncul kemenangan di seluruh dunia, namun jumlah pemilih mengalami penurunan hampir di mana-mana, termasuk di **Amerika Serikat, di mana ia telah mencapai posisi terendah dekat-sejarah.** ²⁹ **Dekade kebijakan pembangunan gagal dan mengecilkan perang terhadap kemiskinan, narkoba, dan kejahatan telah menyebabkan banyak untuk menyimpulkan bahwa, sementara pemerintah harus bertanggung jawab atas menerjemahkan kehendak rakyat ke dalam kebijakan publik, mereka belum tentu kendaraan yang paling efektif, dan tentu bukan satu kendaraan sah satu-satunya, untuk pengiriman aktual dari banyak barang-barang sosial, dan mereka kurang inventif dari organisasi warga kewirausahaan.**

Selain itu, pemerintah tampak semakin impoten dalam menghadapi kekuasaan korporasi **terkonsentrasi. (Tiga ratus perusahaan multinasional mengontrol 25 persen dari aset dunia.)** ³⁰ **Terlalu sering, pemerintah telah gagal untuk mengambil langkah-langkah serius untuk menjaga lingkungan, menjamin kondisi kerja yang layak, dan, baru-baru ini, menjamin integritas lembaga keuangan.** ³¹ **“Dalam dunia abad kedua puluh satu dari kapitalisme global ... negara bersaing untuk arus investasi dan lapangan kerja dan pertumbuhan yang perusahaan dapat memberikan, dan politisi membutuhkan dana yang semakin besar untuk bersaing dengan saingan mereka untuk memenangkan pemilih,” mengamati Noreena Hertz, associate direktur Pusat Bisnis Internasional di Universitas Cambridge, dalam bukunya *The Silent Takeover*. Akibatnya, menambahkan Hertz: “Korporasi telah, pada dasarnya, mulai berbaring dengan kekuatan apa dan apa yang tidak diperbolehkan bagi politisi di seluruh dunia untuk melakukan.”** ³²

Ketika kepentingan jangka pendek dari elit pengambilan keputusan yang buruk bagi kepentingan jangka panjang dari masyarakat, ada masalah. Sangat mudah untuk merasa gentar ketika merenungkan masalah ini. Hari ini, Namun, sektor menyediakan kepemimpinan, energi, dan kreativitas untuk membantu memperbaikinya adalah sektor warga. “Pada saat mempercepat perubahan, LSM yang lebih cepat daripada pemerintah untuk merespon tuntutan baru dan kesempatan,” Jessica T. Mathews, presiden dari Carnegie Endowment for International Peace, telah ditulis dalam *Urusan luar negeri*. “Dan mereka lebih baik daripada pemerintah dalam menangani masalah yang tumbuh lambat dan mempengaruhi masyarakat melalui efek kumulatif mereka pada individu.” ³³

Di seluruh dunia, pengusaha sosial menunjukkan pendekatan baru untuk banyak penyakit sosial dan model-model baru untuk menciptakan kekayaan, mempromosikan kesejahteraan sosial, **dan memulihkan lingkungan. Sektor warga negara mencolok memimpin**

mendorong reformasi pasar bebas dan sistem politik. misnamed “antiglobalisasi” Gerakan ini tidak, pada kenyataannya, gerakan melawan globalisasi, tetapi strategi dibuat oleh warga untuk mengambil kembali sebagian dari kekuasaan pemerintah mereka telah diserahkan ke perusahaan-perusahaan.

Untuk saat ini, warga, bersemangat oleh para pemimpin politik, mungkin suara kurang, tetapi mereka memenuhi banyak kebutuhan dengan cara langsung. individu saat ini mencari pekerjaan yang berarti sering memilih untuk membangun, bergabung, advokat untuk, atau organisasi pendukung yang lebih inovatif, lebih responsif, dan operasional unggul struktur sosial tradisional.

Ada sisi pribadi untuk cerita ini. Orang-orang ini berbagi keinginan orang di mana-mana: untuk menerapkan bakat mereka dengan cara yang membawa keamanan, pengakuan, dan makna-dan untuk bersenang-senang. Apa yang telah berubah dalam beberapa tahun terakhir adalah bahwa sektor warga negara sekarang menawarkan jalan yang luas untuk memenuhi kebutuhan tersebut: untuk menyelaraskan apa yang Anda peduli, apa yang baik di, dan apa yang Anda gemari-setiap hari-dan memiliki dampak yang nyata.

Tentu saja, tidak semua orang, atau ingin menjadi, seorang pengusaha sosial, seperti tidak semua orang ingin memulai bisnis. Tapi hampir semua orang sekarang memiliki pilihan untuk berpartisipasi dalam sektor baru ini. Karena itu tumbuh begitu cepat dan dalam banyak arah, peluang terbuka lebar bagi orang-orang dengan minat dan keterampilan yang beragam. organisasi warga sangat membutuhkan manajer yang baik, pemasar, ahli keuangan, agen hubungan masyarakat, pemrogram komputer, penulis, penjual, seniman, akuntan, pembuat film, dan sebagainya. Tergantung pada misi, mereka juga membutuhkan wartawan, agronomi, ahli kimia,

guru, dokter, pengacara, ahli biologi, arsitek, penulis lagu, insinyur, mekanik, penerbit, perencana kota, psikolog, dan sejenisnya. Dan, semakin, bisnis perlu karyawan dan manajer yang menghargai dimensi sosial dan lingkungan pekerjaan mereka dan yang dapat melihat peluang untuk berkolaborasi dengan ini “lain” sektor kewirausahaan.

Hal ini penting untuk diingat bagaimana baru perubahan ini. Baru-baru ini dua puluh tahun yang lalu, sektor warga erat dibatasi di sebagian besar dunia. pengusaha sosial yang dihadapi kendala politik yang luar biasa dan mereka memiliki beberapa dukungan struktural diidentifikasi atau jaringan untuk beralih ke pembiayaan, informasi, atau dorongan. Dalam banyak kasus, mereka menghadapi oposisi yang tangguh bahkan dalam keluarga mereka sendiri. Bahkan di negara-negara dengan sejarah panjang organisasi warga negara, seperti Amerika Serikat, sampai saat ini relatif sedikit orang membayangkan bahwa mereka bisa mengejar karir di sektor ini. Sekarang umum untuk lulusan universitas top AS untuk melakukannya. Memang, untuk siapa saja yang pernah berkata, “Ini tidak bekerja” atau “Kita bisa melakukan yang lebih baik!” - untuk siapa saja yang mendapat menendang keluar dari

menantang status quo, mengguncang sistem, atau berlatih sedikit kewirausahaan
“penghancuran kreatif” -ini kali menguntungkan.

2. Dari Little Acorns

Do besar pohon tumbuh

Setiap perubahan dimulai dengan visi dan keputusan untuk mengambil tindakan. Pada tahun 1978, seorang Amerika bernama Bill Drayton, asisten administrator dari US Environmental Protection Agency, memutuskan untuk mendirikan sebuah organisasi untuk mendukung pengusaha sosial ternama di seluruh dunia. Idennya telah pembuatan bir di belakang pikirannya selama lima belas tahun.

Ide Drayton adalah untuk mencari dunia untuk individu dengan ide-ide segar untuk perubahan sosial yang dikombinasikan kemampuan kewirausahaan dan serat etis yang kuat.

Drayton, kemudian tiga puluh lima, sedang mencari orang-orang dengan visi yang menarik yang memiliki kreativitas, cerdas, dan tekad untuk mewujudkan ide-ide mereka pada skala besar: orang-orang yang akan, dalam kata-katanya, meninggalkan “awal sejarah.” Mereka Saat ia dikandung itu, membangun sebuah organisasi yang bisa menemukan bunga-bunga liar ini dan membantu mereka tumbuh akan menjadi yang paling “sangat leverage” pendekatan untuk perubahan sosial mungkin. Ini akan menjadi hal yang paling kuat yang bisa ia lakukan untuk mempercepat pembangunan dan demokratisasi di seluruh dunia. Untuk tujuan ini, Drayton ditetapkan seperti zaman modern explorer untuk memetakan medan sosial di dunia dalam mencari pembuat perubahan yang paling berbakat.

Pada tahun 2006, organisasi yang ia established- *Ashoka: Inovator untuk publik*- telah didukung lebih dari 1.820 pengusaha sosial (“Ashoka Fellows”) yang bekerja di 68 negara di Asia, Afrika, Amerika dan Eropa. Ini telah memberikan fellows dengan beberapa \$ 65 juta dana langsung, menganalisis strategi mereka, mengembangkan berbagai “profesional” layanan untuk membantu mereka, membantu mereka terhubung dengan perusahaan-perusahaan besar untuk membangun usaha bisnis sosial, dan-berdasarkan reputasi Ashoka untuk selektivitas -lent kredibilitas yang signifikan untuk usaha mereka.

Ashoka mulai dengan cara dari perusahaan modal ventura, mencari hasil yang tinggi dari yang sederhana, investasi tepat sasaran. Namun, hasil itu berusaha tidak keuntungan, tetapi

di kemajuan dalam pendidikan, perlindungan lingkungan, pedesaan pembangunan, pengentasan kemiskinan, hak asasi manusia, kesehatan, perawatan bagi penyandang cacat, perawatan untuk anak-anak beresiko, dan bidang lainnya. ¹

Seperti Bill Drayton, Ashoka adalah organisasi yang ramping yang pukulan di atas berat. Its 170 anggota staf telah berkumpul jaringan global yang mencakup puluhan ribu nominator dan pendukung yang mencari teratur di negara mereka untuk orang-orang yang akan menyebabkan besar, perubahan sistem yang positif: siapa yang akan

menjadi “referensi dalam bidangnya,” yang akan “set atau perubahan pola” di tingkat nasional dan internasional.

Buku ini mengisahkan upaya beberapa orang ini. Ini menceritakan kisah pengusaha terkemuka sosial di Asia, Afrika, Amerika Latin dan Amerika Serikat (kebanyakan diidentifikasi melalui jaringan Ashoka) serta beberapa orang lain yang tidak lagi hidup tapi yang ide-ide yang sangat hidup di dunia, seperti Florence Nightingale dan James P. Grant.

Banyak organisasi mengidentifikasi dan mendukung pengusaha sosial hari ini, tapi saya telah memilih untuk menggunakan Ashoka sebagai kendaraan untuk melacak munculnya kewirausahaan sosial karena merupakan satu-satunya organisasi yang telah secara aktif memantau fenomena ini di tingkat global selama lebih dari dua puluh lima tahun. Selain itu, yang “mencari dan seleksi” proses tetap sistem yang paling ketat saya harus menemukan untuk mengidentifikasi inovator pola-pengaturan pada tahap yang relatif awal karir mereka. Dalam sebuah cerita dengan alur yang meluas ke banyak negeri, Bill Drayton adalah seperti laba-laba di pusat web. Dan begitu, sudah sepatutnya bahwa kita mulai dengan dia.

Bill Drayton terlihat seperti seseorang yang Anda harapkan untuk menemukan di perpustakaan pada Sabtu malam. Dia adalah inordinately tipis. Dia memakai out-of-fashion jas, kacamata tebal, dan Wallabees. Rambutnya lemas, kulitnya agak pucat, dasi umumnya miring. Namun matanya menyampaikan rasa kegembiraan tentang kehidupan, daya tarik yang tampaknya tak terbatas dengan dunia yang mengingatkan rasa ingin tahu anak muda. Kualitas ini diimbangi oleh laku yang sangat konservatif. Drayton memiliki sopan santun dari seorang pria Victoria. Saat menyapa seseorang, ia menawarkan busur sopan tiga perempat. Ketika menunjukkan jalan, ia meluas lengannya dengan cara dari kepala pelayan. Dia tampaknya konstitusional tidak mampu melewati pintu pertama. Dan ia berbicara di lembut, nada sabar,

Mendengarkan Drayton, Anda mendapatkan pengertian bahwa Anda telah menemukan sebuah rahasia magis atau, mengutip seorang temannya, Marjorie Benton, sebuah “angrek di celah di trotoar.” Dia memiliki kecerdasan yang luar biasa dan kemampuan luar biasa untuk menyerap informasi. Di kali, ia tampaknya menyadari kemampuan ini, dan ia cenderung menganggap bahwa orang lain sama-sama diberitahu tentang hal-hal seperti naik dan turun dari dinasti Maurya, dinamika sosial di Nagaland, atau keadaan yang menyebabkan penyusunan Magna Carta. Tapi dia benar-benar sederhana. Dan meskipun, dalam percakapan, ia lebih mungkin untuk merujuk pada, katakanlah, Philip II dari Makedonia karena ia adalah George W. Bush, ia melakukannya tanpa sedikit kepura-puraan. efeknya tidak untuk membuat Anda merasa berpendidikan, melainkan untuk membuat Anda bersemangat untuk menggali sejarah Anda

buku.

Drayton telah bekerja sebagai pengacara, konsultan manajemen, dan administrator pemerintah, tapi selama seperempat abad terakhir, keasyikan utamanya telah berkeliling dunia mencari individu yang bekerja untuk membawa perubahan sosial sistemik. Sepanjang jalan, dia memiliki ribuan percakapan rinci dengan orang-orang ini dan telah membuatnya menjadi masalah sangat penting untuk melacak (dengan notebook kecil dan perekam microcassette) dari hal-hal yang mereka lakukan pekerjaan itu dan hal-hal yang tidak.

Ted Marmor, seorang teman dari Drayton yang digunakan untuk mengajar di Yale School of Management, mengingat komentar yang dibuat oleh salah satu Drayton dosen tahun yang lalu: " 'Kau tidak pernah melihat yang seperti orang ini. Sepertinya angin berat akan menyingkirkannya-tapi dia punya tekad Ayub dan otak seorang pemenang Nobel.' "Marmor menambahkan penilaian sendiri dari Drayton:"tipis, hati-hati dikendalikan, sesama biru cocok ini telah mendapat kekuatan yang sangat besar. Dan terhubung ke itu adalah kelihaian tentang cara lembaga beroperasi dan dunia benar-benar bekerja." Saya pertama kali bertemu Drayton pada **tahun 1996, beberapa bulan setelah penerbitan buku yang saya tulis di Grameen Bank Bangladesh. 2** Mengingat minat tulisan saya, seorang teman yang telah bekerja di Ashoka menyarankan agar saya mewawancarainya.

Grameen Bank telah dirintis dan dipopulerkan metodologi untuk memperluas, pinjaman agunan bebas kecil untuk kerja mandiri untuk beberapa orang termiskin di dunia. **3** Didirikan pada tahun 1976 oleh seorang profesor ekonomi Bangladesh bernama Muhammad Yunus, tahun 2007 bank telah meminjamkan \$ 6100000000-7.100.000 desa Bangladesh, 97 persen dari mereka wanita. Dengan penghasilan tambahan bahwa pinjaman kerja-ibukota Grameen membawa jutaan penduduk desa lebih mampu untuk memberi makan keluarga mereka, rumah-rumah membangun timah atap (yang menjaga mereka kering selama musim hujan), mengirim anak-anak mereka ke sekolah, dan mengumpulkan aset untuk hari tua keamanan.

Selama tahun 1980 dan 1990-an, Yunus menunjukkan bahwa Grameen-style "mikro kredit" diaktifkan keluarga miskin untuk mengatasi kemiskinan dalam skala besar. Ia memainkan peran utama memajukan gerakan global yang telah menghasilkan gelombang perubahan dalam pembangunan internasional. Pada tahun 2005 lebih dari 3.100 kredit mikro (atau "keuangan mikro") program yang mencapai 82 juta keluarga termiskin di dunia. **4** Pada tahun 2006, atas upaya mereka untuk "menciptakan pembangunan ekonomi dan sosial dari bawah," Yunus dan Grameen Bank bersama-sama dianugerahi Hadiah Nobel Perdamaian.

Dalam buku saya, saya telah difokuskan pada tiga pertanyaan: Bagaimana Grameen Bank datang ke ada? Bagaimana cara kerjanya? Dan bagaimana melakukan ide kredit mikro penyebaran di seluruh dunia?

Apa yang saya temukan adalah bahwa Yunus telah bekerja tanpa jeda selama dua dekade untuk mengembangkan sistem pengiriman kredit Grameen, dan untuk melembagakan dan pasar idenya. banyak orang telah memberikan kontribusi bagi keberhasilan staf yang kompeten mikro-kredit-, donor tercerahkan, peminjam-dan berani banyak organisasi lainnya telah mengejar independen ide dari Bank Grameen. Tapi itu tidak mungkin bahwa kredit mikro akan tumbuh menjadi gerakan besar global tanpa visi Yunus, single-pikiran, persuasi, dan energi.

Saya menyimpulkan buku saya dengan mengatakan bahwa jika masyarakat ingin melihat lebih banyak inovasi semacam ini, mereka harus menyalurkan dukungan lebih kepada pengusaha seperti Muhammad Yunus. Pada saat itu, saya tidak tahu bahwa itulah yang Bill Drayton telah lakukan selama lima belas tahun.

Sebelum bergabung dengan Badan Perlindungan Lingkungan (EPA) pada tahun 1977, Drayton telah menghadiri Harvard College, belajar ekonomi di Universitas Oxford dan menyelesaikan JD di Yale Law School, kemudian bekerja selama lima tahun di manajemen perusahaan konsultan McKinsey & Company. Dia memilih untuk mengkhususkan diri di bidang ekonomi, hukum, dan manajemen karena ia melihat setiap disiplin sebagai alat kunci untuk efek perubahan sosial.

Untuk mendapatkan Ashoka pergi, dia memanggil beberapa rekan yang ia yakini dimiliki nilai-nilai dan keterampilan yang akan berkontribusi pada lembaga yang kuat.

"Bill disebut satu hari dan berkata, 'Saya ingin memasukkan organisasi ini. Apakah Anda akan di papan?' kenang Julien Phillips, seorang rekan dari Drayton dari praktek umum McKinsey, yang pernah menjadi awal Peace Corps relawan di Peru dan pernah menjabat sebagai wakil direktur kepala Departemen Kesehatan di bawah Gubernur Jerry Brown di California.

"Aku punya semacam sayap kiri-tapi bukan sosialis-ide perubahan sosial sangat dipengaruhi oleh gerakan hak-hak sipil," kenang Phillips. "Ketika saya masih di Korps Perdamaian saya hampir tidak tahu apa yang seorang pengusaha itu, dan sejauh yang saya lakukan itu adalah sesuatu *tidak terlalu bagus*.

"Saya ragu-ragu. Bill berkata, 'Ini tidak akan mengambil banyak waktu untuk sementara waktu. Aku hanya perlu beberapa nama pada kertas penggabungan dan kami akan bicara nanti tentang apa yang mungkin melibatkan.' "

Drayton meminta beberapa rekan-rekan lain dengan siapa ia telah membahas gagasan selama bertahun-tahun: Ashok Advani, seorang teman sekelas Oxford dari Bombay (sekarang disebut Mumbai) yang didirikan *Bisnis India*, Majalah pelopor bisnis jurnalisme negara; Anupam Puri, teman sekelas Oxford lain yang telah bekerja dalam praktek publik McKinsey pada berbagai kesehatan, pendidikan, dan masalah kesejahteraan; Stephen Hadley, teman sekelas dari Yale Law School yang pernah bertugas di angkatan laut dan sebagai anggota staf Dewan Keamanan Nasional di bawah Presiden

Mengarungi; dan Bill Carter, seorang rekan EPA yang telah menyelesaikan gelar Ph.D. dalam studi Cina dan menghabiskan bertahun-tahun bekerja di Indonesia. ⁵

Drayton berpikir keras tentang apa untuk memanggil organisasinya. “Saya pikir itu tidak seharusnya milik salah satu suku atau kelompok, yang mengesampingkan nama dalam bahasa satu seperti bahasa Inggris,” kenangnya. “Saya juga punya keyakinan bahwa parokialisme Eropa dan Amerika adalah pesta mabuk-mabukan yang menyakitkan. Ini tidak pernah terjadi kepada saya untuk membuat sebuah kata omong kosong seperti Exxon atau Kodak. Jadi solusinya tampaknya untuk nama itu setelah seseorang.”

Dia memiliki empat pahlawan: Thomas Jefferson; Mohandas Gandhi; Jean Monnet, arsitek penyatuan Eropa; dan India Kaisar Ashoka, yang bersatu sebagian besar Asia Selatan di abad ketiga SM dan memelopori inovasi baik dalam pembangunan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Drayton dianggap Ashoka menjadi salah satu toleran sejarah yang paling, global yang berpikiran, dan pemimpin kreatif.

Dia memilih untuk Ashoka: Inovator untuk Umum. (Dalam bahasa Sansekerta, *Ashoka* berarti yang “tidak adanya aktif kesedihan.”) Untuk logo organisasi, Drayton memilih pohon ek. Tidak hanya pohon ek pohon tangguh, tahan terhadap kekeringan, bahwa set bawah panjang, akar yang dalam, itu adalah “indah, menyebarkan pohon” affording banyak warna, yang sering digunakan sebagai tempat pertemuan di desa-desa. Hal ini juga mengingatkan Drayton dari pepatah: “Dari biji kecil melakukan pohon besar tumbuh.”

Selama liburan Natal mereka pada tahun 1978 dan 1979, Drayton dan rekan-rekannya mengambil perjalanan eksplorasi ke India, Indonesia, dan Venezuela untuk mencari tahu bagaimana merancang sebuah program untuk melihat pengusaha sosial ketika mereka masih relatif tidak dikenal dan memprediksi yang paling mungkin untuk mencapai utama berdampak pada dekade ke depan. (Untuk tes pasar ide, mereka difokuskan pada tiga negara yang berbeda ukuran dengan budaya yang berbeda.) Drayton bertanya-tanya: “Apakah mungkin untuk membuat sebuah sistem yang akan, dengan keandalan yang tinggi, tempat ide-ide pola berubah besar dan pengusaha kelas sebelum baik terbukti?”

Selama periode dua minggu, Drayton dan timnya akan bertemu dengan enam puluh atau tujuh puluh orang. “Kami akan pergi dan melihat seseorang untuk sarapan, dua orang selama pagi hari, seseorang untuk makan siang, seseorang untuk teh sore, dan kemudian makan malam,” Drayton kenang. “Kami sistematis tentang hal itu. Kami akan pergi dan melihat siapa saja yang memiliki reputasi untuk melakukan sesuatu yang inovatif untuk kepentingan publik. Dan kami terus bertanya pertanyaan: ‘Siapa di bidang Anda, sebagai warga negara, telah menyebabkan perubahan besar yang Anda benar-benar menanggapi? Bagaimana cara kerjanya? Apakah itu baru? Di mana kita menemukan orang ini?’ Kemudian kita akan pergi dan melihat orang itu dan mengajukan pertanyaan yang sama dan mendapatkan nama lebih. Kami akan mengubah setiap nama menjadi kartu tiga-by-lima, dan sebagai minggu berlalu, kami akan mulai mendapatkan beberapa kartu pada orang-orang. Pada akhirnya kami telah memetakan yang sedang melakukan apa yang di bidang yang berbeda.”

Salah satu perhatian awal adalah bahwa sebuah organisasi yang mengkhususkan diri dalam mengumpulkan informasi tentang reformis lokal akan membangkitkan kecurigaan dari CIA atau KGB keterlibatan. Tapi tanda-tanda yang meyakinkan. "Kami menemukan orang-orang sangat mudah," kenangnya. "Kami menemukan banyak contoh. Kami datang pergi berpikir, 'Boy, orang-orang ini adalah sesuatu, dan melihat bahwa itu benar-benar waktu yang tepat untuk melakukan hal ini.'"

pengusaha sosial yang akan mencapai dampak yang Ashoka sedang mencari jarang, sehingga masuk akal untuk mulai mencari di negara-negara terbesar. Pada tahun 1979, dari enam negara yang paling padat penduduknya di dunia, Brazil, China dan Uni Soviet tidak akan mentolerir kewirausahaan sosial. (Pengusaha Sosial membuat diktator tidak nyaman.) Amerika Serikat itu terlalu mahal. Indonesia adalah suatu kemungkinan, tetapi situasi politik akan menjadi rumit. Yang meninggalkan India.

Drayton menyewa perwakilan di India dan meminta panitia relawan lokal untuk mengawasi program. Awalnya, anggota dewan Ashok Advani diatur untuk ruang kantor di Delhi. Nominator dan pemilih setuju untuk menyumbangkan waktu mereka (karena mereka masih lakukan). Pendanaan berasal dari teman-teman, terutama tiga dengan yayasan swasta, dan saku Drayton. Mereka mulai dengan sekitar \$ 50.000.



Bill Drayton mewawancarai Ashoka sesama Vivik Pandit, yang telah tajam mengurangi perbudakan utang di India barat.

Pada 1981 Drayton telah mengumpulkan ratusan tiga dengan lima kartu, dan Ashoka siap untuk mengadakan pertamanya "panel seleksi."

Sesama pertama yang terpilih adalah Gloria de Souza, seorang guru sekolah dasar empat puluh lima tahun di Bombay yang mimpi adalah untuk transformasi pendidikan di seluruh India. De Souza telah mengajar selama dua puluh tahun. Tidak ada yang sedih nya lebih dari berjalan melalui lorong sekolah dan siswa mendengar mengulangi serempak: "Di sini kita pergi 'bulat semak murbei.'" Baginya, hafalan ini belajar-peninggalan dari

kolonial era-adalah sangat suara pikiran yang mematikan.

Pada tahun 1971 de Souza telah menghadiri lokakarya tentang pendidikan pengalaman dan lingkungan yang membuka matanya untuk kesempatan pendidikan baru. Ketika ia mencoba untuk mendapatkan rekan-rekannya untuk mencoba metode, namun, tanggapan mereka adalah keren. "Kedengarannya bagus," dia diberitahu. "Tapi itu bukan untuk India. Filosofi baik tetapi itu benar-benar tidak praktis bagi kita."

Dia memutuskan untuk mencobanya sendiri. Dia menyisihkan buku teks nya dengan referensi mereka untuk robin, Blue Birds, dan pohon-pohon willow dan mengambil murid-muridnya di luar untuk belajar tentang burung lokal dan tanaman dan mengeksplorasi pertanyaan-pertanyaan seperti: "Mengapa musim hujan datang dan pergi?" Dalam pelajaran, ia mulai mengganti nama-nama India seperti Arun dan Laila untuk Rover dan Kitty. Dia mengambil siswa pada kunjungan ke monumen seperti Gateway of India untuk belajar tentang arsitektur dan sejarah, dan dia dieksplorasi demokrasi melalui pemilihan sekolah. Guru dan administrator mengkritik dia untuk menggunakan siswa sebagai kelinci percobaan, tetapi siswa menanggapi dengan antusias.



Gloria de Souza

Selama lima tahun ke depan, de Souza mencoba dan gagal berulang kali untuk mendapatkan Jesuit

sekolah di mana dia mengajar untuk mengadopsi metode-nya. Pada saat Drayton bertemu, dia akhirnya membujuk staf pengajar dan administrasi untuk memberi mereka mencoba dan sedang dalam proses penyebaran karyanya ke sekolah kedua. "Saya akhirnya mampu menunjukkan guru bagaimana mungkin untuk mengajarkan cara ini tanpa membuatnya menjadi terlalu padat karya bagi mereka," de Souza mengatakan kepada saya. "Saya juga menemukan bahwa cara terbaik untuk membangun kepercayaan diri guru adalah untuk memberitahu mereka semua hal-hal bodoh yang Anda lakukan."

Sebuah sekolah Jesuit swasta jauh dari India nyata, namun. Tantangan nyata akan membawa pendidikan pengalaman ke Bombay sistem-sekolah umum dan seterusnya. Drayton bertanya apakah de Souza telah dianggap karyanya dalam konteks masyarakat India sebagai *seluruh*.

Dia punya.

"Apakah Anda tahu bahwa 70 persen dari anak-anak di Bombay ingin pindah?" katanya untuk Drayton. "Sesuatu adalah *sangat salah* di masyarakat kita. Dan saya pikir saya bisa melakukan sesuatu yang sangat penting dengan ide ini. Jika kita dapat membantu anak-anak tumbuh belajar untuk berpikir daripada menghafal dan ulangi, belajar untuk memecahkan masalah, belajar untuk menjadi kreatif, belajar untuk menjadi aktor daripada ditindaklanjuti, kita dapat menciptakan generasi yang akan sangat berbeda. Dan India akan sangat berbeda. Dan itu revolusi."

Dari sudut Drayton pandang, tidak ada yang sangat novel tentang pendidikan lingkungan. Pendekatan ini mapan di Amerika Serikat, Kanada, dan Eropa. "Jika Anda berbicara dengan Gloria dan Anda hanya melihat pendidikan lingkungan Anda mungkin mengatakan 'ho-hum,'" katanya. Minatnya bukan hanya de ide-ide mengajar Souza, tetapi kemampuannya untuk beradaptasi mereka untuk spesifik India keadaan-kemudian pasar mereka.

Bagaimana dia berencana untuk mendapatkan administrator, guru, orang tua, dan siswa secara kaku, sistem otoriter untuk membeli ke dalam kurikulum dan pengajaran nya metode? Bagaimana dia berniat untuk membuat mereka menarik dan tidak mengancam? "Ini akan menjadi tantangan bahkan jika kita memiliki rasio guru-to-siswa satu sampai dua puluh guru cukup dilengkapi," kata de Souza. Cara membuat metode diakses oleh guru terlatih di sekolah umum di Bombay dengan enam puluh siswa di kelas tertatih-tatih di tepi kekacauan?

Pertanyaan-pertanyaan ini adalah apa Drayton disebut "bagaimana-tos" -yang macam pertanyaan bahwa teori benci dan pengusaha hidup. De Souza adalah seorang guru berbakat, tetapi sukses dalam bidang ini akan menuntut keahlian menjual dan akal dan kulit tebal dan tingkat komitmen berbatasan obsesi. Ini adalah kualitas Ashoka cari, dan Drayton dan rekan-rekannya percaya bahwa mereka telah menemukan mereka di Gloria de Souza.

Dalam rangka menyebarluaskan pendekatannya, de Souza mengatakan dia akan harus berhenti mengajar dan mengabdikan dirinya untuk tugas penuh waktu. Ashoka diberikan padanya empat tahun gaji hidup, total investasi, pada saat itu, sekitar \$ 10.000.

Tahun berikutnya, pada tahun 1982, de Souza mendirikan sebuah organisasi bernama Parisar Asha, bahasa Sansekerta untuk “harapan bagi lingkungan,” dan mulai membangun sebuah tim untuk menyebarkan ide-idenya. Dalam beberapa tahun, dia mampu menunjukkan bahwa penampilannya Studi Lingkungan pendekatan (EVS) secara signifikan meningkatkan siswa. (Salah satu evaluasi independen menemukan bahwa siswa belajar dengan EVS mencetak dua kali lebih tinggi pada tes membaca pemahaman dan menguasai menulis dan matematika tiga kali lebih cepat daripada siswa diajarkan dengan metode hafalan.) Pada tahun 1985 de Souza telah membujuk dewan sekolah kota Bombay untuk memperkenalkan EVS di 1700 sekolah melalui program percontohan. Dalam waktu tiga tahun, hampir satu juta siswa belajar dengan metode nya. Pada akhir 1980-an, pemerintah India telah EVS dimasukkan ke dalam kurikulum nasional, [6](#)

Hari ini, lebih dari dua puluh tahun kemudian, de Souza masih merupakan kekuatan pendorong di belakang Parisar Asha. Dalam dekade intervensi, karyanya telah mempengaruhi generasi guru dan pengembang kurikulum di India. Setiap tahun ia meningkatkan kurikulum nya, meluas pekerjaannya untuk lebih kota, dan terlihat cara untuk menyesuaikan metode untuk lingkungan yang berbeda, seperti daerah pedesaan dan suku.

3. Cahaya di My Head Pergi On

Fábio Rosa, Brasil: Listrik Pedesaan

Pada tahun 1982, pada saat yang sama bahwa Gloria de Souza itu meluncurkan kurikulum Studi Lingkungan nya di India, Fábio Rosa, dua puluh dua, baru lulus di bidang teknik agronomi, mencoba untuk menyalurkan tenaga listrik kepada orang-orang miskin di Brasil. Semuanya dimulai ketika Rosa menerima panggilan telepon dari salah satu teman sekelas universitas mengundang dia untuk datang ke Palmares do Sul, sebuah kota pedesaan di negara bagian paling selatan Brazil, Rio Grande do Sul, daerah yang terkenal untuk dataran-the berumput yang indah pampas-dihuni oleh Gauchos, Brasil adalah koboi.

Rosa tidak tahu bahwa ayah temannya, Ney Azevedo, baru saja terpilih sebagai walikota Palmares. Azevedo sebelumnya menjadi direktur teknis di lembaga beras negara, dan satu malam, makan malam, ia dan Rosa masuk ke percakapan yang panjang tentang kemungkinan untuk meningkatkan kehidupan penduduk desa setempat. Setelah mendengarkan ide-ide Rosa, Azevedo menawarinya jabatan sekretaris pertanian.

Meskipun Rio Grande do Sul adalah salah satu negara terkaya Brasil, Palmares adalah daerah tertekan, mengingatkan pada Mississippi Delta. Kota-baru ini telah dirakit. Ketika Rosa muncul untuk bekerja hari pertamanya, dia tidak menemukan balai kota, tidak ada catatan, tidak ada karyawan kota, bahkan sebuah truk pickup. Seorang imam lokal biarkan dia bekerja di luar gereja. Rosa turun kotak dan berangkat untuk berbicara dengan penduduk desa.

Apa yang didengarnya membuatnya terkejut. Politisi di Rio Grande do Sul selalu berbicara tentang membangun jalan. Tapi ketika Rosa meminta petani tentang prioritas mereka, tidak ada disebutkan jalan. Mereka berbicara tentang mendidik anak-anak mereka dan keluar dari kemiskinan dan memegang pertanian mereka. Mereka tidak ingin pindah ke kota. Tapi kecuali mereka bisa menemukan cara untuk meningkatkan pendapatan pertanian mereka, mereka segera akan punya pilihan.

Kekayaan utama dalam Palmares adalah tanaman padi sawah. Sembilan puluh persen dari tanah itu dataran rendah, baik hanya untuk produksi beras. Dan Rosa dengan cepat menemukan bahwa penduduk desa memiliki masalah besar. Beras membutuhkan banyak air untuk tumbuh, tetapi pemilik tanah kaya yang dimiliki sebagian besar bendungan dan saluran irigasi, dan mereka menetapkan harga air yang tinggi. Rosa menemukan bahwa petani kecil yang membayar sebanyak seperempat dari biaya produksi mereka di atas air, tiga kali lipat rata-rata dunia.

“Tanpa air tidak ada produksi,” jelas Rosa. “Dan tanpa produksi tidak ada kekayaan. Situasi politik Seluruh ditentukan oleh

fakta ini.”

Mencari ide, Rosa membaca buku yang ditulis oleh seorang ahli agronomi Brasil yang telah melakukan perjalanan ke Louisiana pada tahun 1940 dan mendokumentasikan bagaimana perkebunan padi irigasi dengan sumur artesis. Itu membuatnya bertanya-tanya: “? Bisa sesuatu pekerjaan serupa di Palmares” Pertama, mereka harus mendapatkan air keluar dari tanah-dan satu-satunya cara untuk melakukan itu murah adalah dengan listrik.

Itu masalah. Di antara banyak perbedaan antara Brasil dan Amerika Serikat-negara sebanding ukuran-adalah bahwa Brasil tidak pernah memiliki pemerintahan proyek pekerjaan sebanding dengan Listrik Pedesaan Administrasi, lembaga New Deal yang membawa listrik untuk 98 persen

AS peternakan antara 1935 dan 1950.

standar elektrifikasi Brasil telah dirancang di bawah rezim militer untuk melayani kota, industri, dan peternakan besar. Pada 1970-an, kelimpahan sajian manfaat kredit untuk listrik pedesaan dipimpin utilitas Brasil sangat bergantung pada teknologi mahal. Biaya penyediaan listrik untuk pedesaan properti tunggal pada awal tahun 1980 telah melonjak ke \$ 7.000, pendapatan lima sampai sepuluh tahun untuk petani miskin. ¹

“Perusahaan-perusahaan listrik instalasi baris dengan kelebihan kapasitas, memaksa pemilik tanah kecil dan menengah untuk membayar sejumlah besar kekuasaan mereka tidak akan menggunakan,” jelas Rosa. Akibatnya, garis tidak dibangun. Hari ini 25 juta Brasil tidak memiliki akses listrik: tidak ada pendingin, tidak ada lampu, tidak ada komputer. ² Singkatnya, tidak ada masa depan. Itu tampaknya terjadi di Palmares, di mana Rosa menemukan bahwa 70 persen dari pedesaan populasi sekitar 9.000 orang-tidak punya listrik.

Menonton berita TV suatu malam, Rosa terjadi pada sebuah wawancara dengan Ennio Amaral, seorang profesor di Federal Technical School of Pelotas, di sebuah kotamadya beberapa jam selatan, yang telah mengembangkan sistem listrik pedesaan murah. Rosa tahu bahwa sebagai calon walikota Azevedo telah berkampanye pada janji untuk membawa listrik ke semua Palmares. “Saya berkomitmen untuk itu,” Azevedo mengatakan kepada saya, “tapi saya tidak tahu *bagaimana* untuk melakukannya.” Jadi ketika Rosa disebutkan wawancara Amaral, walikota menyerahkan \$ 20 dan kunci dan mengatakan: “Ambil mobil saya. Pergi ke sana besok.”

Rosa terkesan dengan pendekatan Amaral. Sebaliknya untuk sistem distribusi listrik konvensional, yang mempekerjakan tiga kabel (“tiga fase”), Amaral mempekerjakan tegangan tinggi “monophase” sistem saat ini cocok untuk konsumsi energi sederhana, di mana kawat tunggal yang dilakukan saat ini melalui sebuah transformator untuk rumah dan sistem ini didasarkan pada tanah. Amaral berkurang biaya lebih lanjut dengan menggantikan bahan murah untuk yang mahal: kayu bukannya tiang semen, baja bukan kawat tembaga, dan konduktor baja-dan-seng sebagai pengganti yang aluminium. Dia menggunakan tiang yang lebih sedikit dan transformer lebih kecil dan

mempekerjakan orang-orang biasa dari masyarakat sebagai pembangun.

“Lampu di kepala saya pergi,” kata Rosa. “Dengan listrik murah, petani miskin bisa turun sumur dan mengairi lahan mereka. Kemudian mereka akan bebas dari tirani air.”

Fábio Rosa adalah orang yang santai dan ramah, dengan senyum melucuti dan pikiran yang tepat. Dia adalah jenis orang yang Anda akan beruntung untuk menemukan di ruang tunggu bandara sambil menunggu satu jam untuk penerbangan. Itu tentang berapa lama itu akan membawanya untuk menjelaskan dasar-dasar listrik pedesaan, pertanian padi, ternak berhasil merumput, penyebab tidak memiliki tanah, dan hubungan antara kemiskinan dan kerusakan lingkungan. Setelah itu, Anda akan mendapatkan pada penerbangan Anda dan melihat keluar jendela dan tanah di bawah akan tampak lebih rapuh dan lebih indah.

Ibu Rosa, Nice, adalah seorang guru sekolah dengan disposisi irrepressibly ceria. Ayahnya, Geraldo, adalah seorang pemikir metodis yang berhasil cabang bank di Porto Alegre. Kedua bagus dan Geraldo dibesarkan di pertanian, dan cerita masa kecil Rosa berkisar kehidupan di pampas. leluhur ibunya telah semua bermain di sebuah keluarga petani orkestra, gambar yang terpesona Rosa. “Bisa Anda bayangkan?” ia berkata kepadaku. “Sebuah orkestra kecil di sebuah peternakan yang hilang dalam luasnya pampas pada akhir abad kesembilan belas!” orang tua ayahnya telah mengangkat ternak dan budidaya padi, dan Rosa senang mendengar cerita tentang crash 1929 pasar saat ternak dan harga beras anjlok, tapi kakeknya menolak untuk memberhentikan buruh tani tunggal.

Sebagai seorang anak, hobi favorit Rosa sedang bermain di halaman belakang rumahnya dengan sapi mainan dan pagar, merancang sistem mini-irigasi dan bendungan. Kemudian, membawa pada tradisi musik, Rosa belajar sendiri untuk bermain gitar. Selama beberapa tahun, ia menganggap menjadi seorang musisi profesional, tetapi, pada akhirnya, cinta-of pertamanya sapi dan bendungan dan pagar-menang.



Fábio Rosa

Kembali dari Pelotas, Rosa sangat ingin melihat apakah pendekatan Amaral dapat digunakan untuk daya sistem irigasi. Pertama, ia menyiapkan survei hidrogeologi untuk melihat apakah ada air bawah tanah yang cukup di seluruh kota untuk beras mengairi. “Ada air,” kenangnya. “Itu tidak terlalu dalam: rata-rata dua puluh tiga meter di bawah permukaan. Ada cukup. Itu berkualitas baik untuk irigasi. pintu terbuka.”

Amaral telah menghabiskan satu dekade mengembangkan sistem nya. Itu sepenuhnya operasional. Tapi negara bagian dan federal kepentingan energi telah mencegah dia dari memperluas luar situs tes. “Dia terus berlari ke dalam apa yang Anda sebut masalah 'kecil-besar',” jelas Rosa. “Apa yang telah diciptakan bekerja dengan indah, tapi itu ilegal.”

Di Brazil pada waktu itu, perusahaan listrik negara ditentukan standar teknis. Jika sistem tidak mematuhi “norma,” perusahaan tidak akan mengubah listrik di. Perusahaan listrik negara di Rio Grande do Sul tidak melihat alasan untuk mengubah norma. Rosa tidak setuju. “Jika pemerintah tidak memiliki uang dan standar teknis mahal,” jelasnya, “maka Anda *memiliki* untuk mengubah standar.”

Rosa diperlukan otorisasi dari perusahaan listrik negara untuk bereksperimen dengan sistem Amaral. Untuk bantuan, ia berpaling ke Ney Azevedo, yang ramah dengan sejumlah pejabat senior pemerintah di Rio Grande do Sul. Dengan pengaruh Azevedo ini, Rosa diberikan izin untuk melanjutkan.

Ennio Amaral pergi ke Palmares untuk menasihati Rosa. Sebelum ia meninggalkan dia berkata: “Saya mengirimkan mahasiswa-orang terbaik saya benar-benar setia.” Beberapa hari kemudian Ricardo de

Souza Mello, seorang teknisi listrik, muncul di Palmares, dan ia dan Rosa telah bekerja sama sejak itu.

Rosa berhasil meraih ambulans ditinggalkan. Dia dimasukkan ke dalam motor baru dan mengecam pintu dengan tali. Yang menjadi kendaraan resmi Mello. Kedua orang pergi bekerja mengembangkan rencana untuk menyebarkan sistem Amaral untuk beberapa ratus rumah tangga. Mello berfokus pada rincian teknis sementara Rosa bertemu dengan petani. Apakah mereka membantu membangun sistem? Para petani telah dijanjikan listrik berkali-kali sebelumnya; mereka skeptis. Tapi mereka meyakinkan Rosa: Jika kabel, tiang, dan transformer sebenarnya terwujud, mereka akan menempatkan mereka.

Berikutnya: Cara tenggelam sumur?

latihan burung pelatuk gaya tradisional digunakan untuk sumur bor artesis berlari pada listrik tiga fase, yang tidak tersedia. Tapi Rosa menemukan pompa yang tekanan air, yang beroperasi pada bahan bakar diesel, melonggarkan cukup lapisan tanah ke tabung kekuatan polietilen sampai ke tingkat air. Masalah yang dipecahkan. Namun, air pompa yang dibutuhkan untuk membawa air ke permukaan juga berlari pada kekuasaan tiga fase. Rosa tidak punya solusi untuk masalah itu, tapi ia yakin bahwa salah satu akan muncul dengan sendirinya.

Dan itu. “Setelah kami turun beberapa sumur, solusi pompa air muncul,” jelasnya. Tekanan tanah alami membawa air untuk kedalaman rata-rata empat meter, dangkal cukup untuk pompa listrik monophase untuk membawanya sisa jalan ke permukaan.

irigasi murah mulai terlihat seperti kemungkinan berbeda. Salah satu masalah utama lainnya yang dihadapi petani di Palmares adalah “merah” beras. Beras merah adalah seperti rumput liar. Its biji kalikan dengan cepat. Jika lahan terus dibudidayakan, akhirnya beras merah akan merusak tanaman padi yang diinginkan. Untuk menghambat pertumbuhan gulma, petani kecil dibudidayakan hanya seperempat dari tanah mereka setiap tahun, meninggalkan bera sisanya untuk tiga tahun sebelum penanaman kembali.

Rosa memiliki solusi yang lebih baik. Petani bisa membanjiri ladang sebelum menanam padi dan menjaga mereka jenuh sedangkan beras tumbuh. tanah akan kekurangan oksigen, mencegah benih padi merah dari berkecambah. Caranya adalah dengan *pregerminate* tanaman padi dalam negeri inprepared tidur dan transplantasi mereka ke sawah terendam. Maka hanya beras yang diinginkan akan tumbuh.

Di Palmares, jenis usahatani padi, yang dikenal sebagai bibit air, telah tidak praktis karena air begitu mahal. Tapi irigasi murah mengubah segalanya. “Menggunakan sistem saturasi,” Rosa menjelaskan, “kita bisa kalikan tanah yang masing-masing pertanian bisa menggunakan dengan faktor empat.”

Dia meletakkannya bersama-sama seperti persamaan: listrik murah + dangkal artesis

sumur + monophase pompa = irigasi murah. Dan irigasi + air murah bibit = penggunaan lahan yang lebih efisien, pendapatan meningkat, masa depan pedesaan.

Rosa menciptakan sebuah departemen kota untuk penduduk setempat kereta api di padi baru pertanian metode dan menambahkan mekanisme kredit sehingga mereka bisa mengambil pinjaman untuk mempersiapkan tanah mereka, sumur wastafel, dan membayar untuk irigasi.

“Akhirnya,” katanya, “kami memiliki sistem yang lengkap.”

Setelah menyusun rencananya, Rosa perjalanan ke Rio de Janeiro untuk hadir ke Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), yang \$ 50 miliar agen federal yang bertanggung jawab untuk pendanaan pembangunan nasional jangka panjang. “Saya menunjukkan mereka struktur biaya dan mereka melompat,” kenangnya. “Rasanya seperti menjual permen untuk anak-anak.”

Rosa menemukan pendukung yang kuat di Aluysio Asti, salah satu analis proyek BNDES ini. Asti, yang kemudian dinominasikan Rosa ke Ashoka, tidak ada penggemar angan-angan; ia menyukai data yang baik. Rosa memiliki banyak itu. Dia memiliki grafik yang menunjukkan pengeluaran petani, biaya bahan, baik kapasitas, hasil panen padi yang diharapkan dan harga, dengan studi untuk kembali semuanya. Berdasarkan analisisnya, investasi bank akan dibayar dalam empat tahun.

Itu jelas bagi Asti yang Rosa diselenggarakan dan ditentukan. Apa sangat terkesan Asti adalah inisiatif Rosa. “Hanya untuk memiliki departemen pembangunan pertanian di kota kecil di Rio Grande do Sul itu sendiri sebuah inovasi,” katanya. “Terutama departemen pertanian yang benar-benar bekerja dengan petani kecil.”

Rosa mengatakan kepada Asti: “Jika kita tidak berhasil dengan proyek ini, orang-orang dari Palmares akan menemukan solusi mereka sendiri: solusi terburuk untuk semua orang. Mereka akan melarikan diri ke kota-kota.”

Dalam beberapa dekade terakhir, seperti Okies di *The Grapes of Wrath*, jutaan Brasil pedesaan, mencari pekerjaan, telah meninggalkan tanah mereka demi kumuh perkotaan, menyebabkan pergolakan sosial besar-besaran dan mengirimkan pengangguran dan tingkat kejahatan meroket. Sampai-sampai pemerintah Brasil itu menanggapi masalah, itu menyerang gejala-misalnya, mencoba untuk memukimkan kembali tak bertanah di lahan milik pemerintah, di terbaik solusi jangka pendek. Rosa, sebaliknya, menyerang akar penyebab. Dan, jika ia berhasil, Asti saw, ia akan memiliki sesuatu yang berharga untuk menunjukkan negara itu.

Asti direkomendasikan pembiayaan untuk proyek tersebut.

Kendala utama sisanya adalah resistensi dari negara perusahaan listrik, Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), dan oposisi politik dari semen dan aluminium kartel. “Kita tidak perlu kontraktor untuk

melaksanakan pekerjaan,”Rosa kenang. “Semuanya bisa dilakukan oleh masyarakat dengan satu teknisi disewa oleh kantor walikota. Itu praktis sistem otonom. Dan perusahaan negara tahu bahwa jika kami berhasil Palmares, itu bisa mengakibatkan hal-hal lain.”

Untuk memobilisasi dukungan politik untuk listrik pedesaan, Rosa bertemu dengan wartawan dan mengunjungi walikota di kota tetangga, mendesak mereka untuk melobi negara perakitan. Sementara itu, ia membeli kawat dan kontrak dengan dua perusahaan, yang setuju untuk memproduksi miniatur lima kilowatt-amp transformer bahwa sistem Amaral diperlukan. Mello dibuat jadwal untuk instalasi. Para petani telah sepakat untuk memasok pohon dari properti mereka untuk tiang listrik. Rosa menemukan mereka bisa bertahan dengan tiga tiang per kilometer, kuartal satu-nomor yang pemerintah diperlukan. Dan ia menemukan cara untuk memperpanjang umur kayu 3-30 tahun dengan menjenuhkan kutub di creosote, larutan kimia. Semuanya diatur untuk pergi ketika ia menerima surat dari CEEE menarik izin.

Ney Azevedo segera menelepon Jair Soares, gubernur negara bagian, yang disebut pertemuan dengan Rosa, Azevedo, dan presiden CEEE. Rosa memiliki ingatan yang jelas dari pertemuan itu. Saat ia ingat, presiden CEEE, berharap untuk mengakhiri proyek Palmares, menawarkan untuk memotong kesepakatan dengan Azevedo, menjanjikan untuk menyediakan listrik untuk daerah pedesaan Palmares melalui jaringan konvensional jika Azevedo akan meninggalkan proyek Rosa.

Rosa tersenyum ketika ia teringat respon Azevedo ini: “Ney berkata kepadanya, ‘Tapi Anda bisa melakukan itu untuk seluruh negara?’ Dan ia harus mengatakan, ‘Tidak.’ Kemudian Ney berkata, ‘Saya tidak menjual pendapat saya sangat murah. Anda harus berpikir tentang masalah ini dan mencoba menyelesaikannya di seluruh negara-dan seluruh Brasil.’ ”

BNDES kemudian memberitahu pemerintah negara yang pendanaannya akan dipotong jika CEEE berdiri di jalan proyek Palmares. Tidak lama setelah pertemuan itu, Menteri Energi negara tiba di Palmares dengan helikopter, dengan kontrak otorisasi Rosa untuk melanjutkan. “Saya ingat pertemuan ini seolah-olah itu terjadi kemarin,” kata Rosa saya. “Saya sangat emosional menandatangani kertas ini. Aku masih menjaganya sangat erat. Tapi kita akan memiliki pertempuran lainnya David dan Goliath.”

Sebagai titik penjualan, Rosa mengatakan kepada penduduk desa yang rencananya bisa memberikan rumah tangga dengan listrik untuk tentang harga sapi. Dua tahun kemudian, pada tahun 1988, ia dan Mello disampaikan pada janji: 400 keluarga pedesaan yang terhubung ke jaringan listrik dengan biaya \$ 400 per keluarga, kurang dari satu-ketujuh belas tokoh pemerintah dari \$ 7.000. Tujuh puluh lima persen dari petani pompa air dibeli; 80 persen lemari es dibeli atau televisi. Lainnya membeli mesin beras pengolahan, lampu listrik, pagar, dan pemanas air.

Awalnya sebagian besar petani enggan untuk mengubah ke bibit air, tetapi mereka yang melakukan dihargai. Pendapatan melonjak dari \$ 50 sampai \$ 80 sebulan untuk antara \$ 200 dan \$ 300 per bulan. Untuk Rosa, paling temuan menarik adalah bahwa hampir sepertiga dari rumah tangga disajikan-130 dari 400-orang-orang yang telah kembali dari kota karena proyek Palmares. Ini adalah perkembangan yang mencolok: Ini menunjukkan bahwa, bertentangan dengan asumsi, adalah mungkin untuk memperlambat banjir migrasi desa-kota, sehingga kota-kota lebih banyak waktu untuk menyerap jutaan berjongkok di lereng bukit mereka.

Rosa memastikan bahwa jurnalis dan politisi mendengar tentang proyek Palmares. teknisi segera mengunjungi dari negara-negara lain. "Untuk kota kecil baru-baru ini dibuat untuk memiliki pengunjung yang datang dari seluruh Brasil adalah sesuatu yang sangat menarik," kenang Azevedo. Pemerintah Rio Grande do Sul bertanya Aluysio Asti, dari BNDES, untuk mengkoordinasikan pertemuan pada elektrifikasi pedesaan sehingga Rosa dan Mello akan memiliki kesempatan untuk menjelaskan bagaimana proyek bisa diperluas.

Tapi CEEE tidak siap untuk menerima perubahan besar dengan norma distribusi. "Pada pertemuan ini, semua Ph.D. dan master dari perusahaan negara berada di satu sisi-dan Ricardo [Mello] dan saya berada di sisi lain," Rosa kenang. Perdebatan pun terjadi. Rosa berpendapat bahwa standar distribusi hukum baru diperlukan. Para pejabat CEEE balas bahwa hasilnya tidak meyakinkan. "Apa yang telah Anda lakukan di Palmares, Anda tidak akan dapat melakukan di tempat lain," kata mereka.

Setelah pertemuan itu, CEEE menolak untuk mengalah selama hampir satu tahun. Akhirnya, bagaimanapun, proyek Palmares menarik perhatian Rio Grande do gubernur yang baru terpilih Sul, Pedro Simon, yang telah bersumpah untuk memperluas listrik pedesaan di negara bagian. BNDES itu menawarkan pinjaman untuk sistem spread Rosa. Akhirnya, pada tahun 1989, CEEE menyerah. Standar teknis Rosa secara resmi disetujui sebagai *025 Norm*. "Akhirnya," Rosa bercerita, "kita bisa mengatakan kami tidak melanggar hukum." Pada tahun 1999 saya mengunjungi Palmares do Sul dengan Rosa. Dalam dekade intervensi, Rosa telah pindah ke Porto Alegre dan memperluas fokus karyanya ke seluruh Brasil. Ketika kami melaju perkebunan padi dan ladang dengan sapi kerbau merumput, Rosa seperti biasanya tenang. tanah datar, cakrawala terlihat di sekitar.

Karena undang-undang batas jangka, Azevedo tidak bisa menjalankan untuk walikota lagi setelah jangka enam tahun nya berakhir pada tahun 1988. Warga kota dari Palmares (yang memiliki listrik) terpilih sebagai calon konservatif yang mulai menutup departemen Rosa, memberhentikan teknisi, dan pengalihan pinjaman yang telah dinegosiasikan. Mengingat peristiwa, Rosa berkomentar: "Kami tidak memiliki mekanisme namun untuk pemerintahan yang demokratis. Setiap kaisar datang dan menghancurkan segala sesuatu yang

mendahuluinya.

"Rasanya sangat menyedihkan datang kembali ke sini," tambahnya.

Kami melaju dalam keheningan selama beberapa saat, kemudian Rosa menepuk lenganku dan menepi ke sisi jalan.

"Lihat," katanya, menunjuk ke sebuah kotak kecil menggantung abu-abu pada sebuah tiang. "Monophase."

Aku keluar untuk melihat lebih dekat. Sebuah kawat tunggal digantung di atas tiang tipis dipimpin seperempat mil ke rumah pertanian.

"Hanya satu kawat," katanya. "Kamu melihat?"

"Ennio Amaral membuat transformator lima kilowatt-amp pertama dalam susu kaleng." Kembali di dalam mobil, Rosa senang lagi. Seperti kita melanjutkan, ia menyela pembicaraan kami secara berkala dengan "Lihat, monophase," dan "Lihat, di sana, monophase."

Kami mengunjungi Paulo Sessim, salah satu desa pertama dilayani oleh proyek Palmares. Sessim keluar dari rumahnya ketika mendengar mobil berhenti dan tersenyum lebar ketika ia diakui Rosa. Dia menarik Rosa ke arahnya dengan jabat tangan yang hangat. "Sudah lama," katanya dengan kasih sayang jelas. Dia mengundang kami dalam dan melayani kami minuman dingin. Saya bersyukur untuk kulkas nya. Aku bisa mendengar TV di kamar sebelah.

Aku bilang Sessim saya sedang menulis tentang pekerjaan Rosa.

"Sebelum listrik," ia menawarkan, "kita digunakan untuk memiliki tarian dan akan ada lilin dan lampu minyak tanah di setiap sudut bangunan. Ketika Anda akan menyentuh wajah gadis yang menari dengan, minyak hitam akan menular."

Sessim tidak berbicara tentang tahun 1930-an, tapi tahun 1980-an. Warga kota dan baik-to-do petani telah memiliki listrik selama bertahun-tahun. "Ketika Anda memasuki rumah keluarga miskin," Rosa bercerita, "Anda bisa mendengar suara angin yang bergerak di kabel. Di bawah, orang akan menggunakan lampu gas."

"Ketika Fábio pertama kali berbicara kepada kita tentang listrik," komentar Sessim, "kami berkata, 'Ini tidak akan pernah terjadi di sini.'"

Sekarang ia tidak bisa membayangkan bagaimana ia hidup tanpa itu.

Tak jauh dari rumah Sessim ini, Rosa menunjukkan peringatan batu yang penduduk setempat telah didirikan untuk mengenang Ennio Amaral, yang meninggal karena kanker pada usia empat puluh lima, beberapa bulan sebelum konstruksi telah dimulai pada proyek Palmares. Sebuah plakat baca:

Dalam perjuangan untuk yang ideal, kita menghadapi orang-orang yang menipu, iri dan tidak kompeten. Pria yang tegas tidak membayar pikiran untuk orang dan limbah tidak ada waktu menghitung mereka tersebut. Karena ia yang pawai menuju kebutuhan cahaya tidak khawatir

tentang apa yang terjadi dalam kegelapan.

Prof Ennio Amaral, yang melalui kejeniusannya, idealisme dan ketekunan, memungkinkan bagi orang miskin di ladang untuk mendapatkan akses ke manfaat-kami energi listrik pengakuan abadi dan rasa syukur.

“Ennio adalah orang yang sangat murni,” kata Rosa serius seperti kami kembali ke mobilnya. “Salah satu yang paling mengesankan manusia yang pernah kutemui.”

Pada tahun 1988, setelah semua karyanya, Rosa menemukan dirinya keluar dari pekerjaan. Dia ingin terus memperluas proyek Palmares, tapi ia diperlukan untuk membuat uang. Dia juga baru saja mendapat menikah. Dia bahkan tidak tahu bagaimana dia akan menjelaskan dirinya dalam resume. Dia adalah seorang ahli agronomi, tapi karyanya melampaui pertanian. Dia adalah seorang insinyur, tapi masalah teknis menduduki hanya sebagian kecil dari waktu. Dia telah bekerja di pemerintahan, tapi ia bukan PNS. Banyak waktunya dihabiskan membujuk orang untuk mencoba hal-hal baru.

Kemudian Aluysio Asti, dari BNDES, dinominasikan dia untuk Ashoka. Ketika Rosa bertemu Drayton, ia menemukan cara baru dalam memandang dirinya sendiri. “Bill membuat saya melihat bahwa saya adalah seorang pengusaha sosial,” kata Rosa saya. “Dia menunjukkan bahwa peran saya adalah untuk mengambil hal-hal di luar teori dan mencari solusi praktis untuk semua masalah yang muncul di sepanjang jalan.”

Ashoka stipend- \$ 9.600 tahun-memberi Rosa cukup bantal keuangan untuk melanjutkan pekerjaannya. Ia berkeliling Rio Grande do Sul mempromosikan listrik pedesaan. Dia menyewa tanah untuk bereksperimen dengan teknik penanaman padi. Dia tahu bahwa BNDES telah menawarkan negara \$ 2,5 juta dalam bentuk pinjaman untuk listrik pedesaan, dengan syarat bahwa ia mengawasi proyek tersebut. Dia menunggu sampai CEEE akhirnya datang sekitar.

Setelah 025 Norm disetujui, Rosa mengadakan pertemuan walikota 40-2 kota. Di masing-masing kota Rosa telah disurvei medan, mengembangkan rencana untuk distribusi listrik, dan mengidentifikasi juara lokal untuk mengatur masyarakat. Antara tahun 1990 dan 1993 ia dan Mello dilaksanakan Pro Luz (Project Light), membawa listrik untuk 25.000 berpenghasilan rendah penduduk pedesaan. Bekerja dengan petani jagung, kedelai, dan susu, mereka menunjukkan penerapan luas dari proyek Palmares. Dengan inflasi, biaya instalasi per rumah tangga melonjak menjadi \$ 600. ³

Salah satu rekan Asti ini di BNDES menempatkan Rosa berhubungan dengan Fernando Selles Ribeiro, seorang profesor di University of São Paulo, yang bertempat departemen teknik listrik negara terbaik. Setelah mempelajari pengalaman Rosa, Ribeiro mendirikan pusat sumber daya untuk biaya rendah elektrifikasi, dengan 025

Norma berlindung sebagai standar pusat. 4 “Itu mengakhiri konflik yang sedang berlangsung yang standar kami tidak bekerja atau akan bekerja hanya di satu tempat,” Rosa kenang.

Pada tahun 1991 BNDES melembagakan kredit khusus untuk mempromosikan murah pedesaan elektrifikasi berdasarkan 025 Norm. Negara-negara lain mengambil model. Untuk waktu yang singkat prospek Brasil tanpa listrik tampak cerah. Tapi tahun berikutnya, dengan ekonomi luar kendali, pemerintah Brasil memangkas pengeluaran sosial dan BNDES dihentikan lini kredit.

Untuk Rosa, gagasan bahwa pemerintah akan menarik dukungan untuk murah sebuah sistem terbukti bahwa diringkaskan kemiskinan, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mencegahnya eksodus pedesaan tidak bisa dipahami. Tapi ini adalah kedua kalinya bahwa pemerintah telah membawa tahun karyanya berhenti.

“Aku merasa seperti Sisyphus,” katanya.

Dan ia memutuskan untuk melepaskan diri dari beban yang bekerja melalui pemerintah.

Pada tahun 1992 ia mendirikan sebuah nirlaba perusahaan-Sistemas de Tecnologia Adequada Agroeletr (Agroelectric Sistem Teknologi yang memadai), atau STA Agroeletr-dan mulai menyebarkan energi surya fotovoltaik (yang bertobat cahaya listrik) di Brasil. “Ini jauh lebih cepat daripada menghabiskan tahun sepuluh hidup saya berdebat dengan pemerintah,” jelas Rosa.

Surya energi bersih, terbarukan, desentralisasi, mudah untuk instal-selalu memiliki satu kelemahan utama: biaya tinggi. Rosa melihat bahwa untuk membuat biaya efektif, ia harus mengemasnya dengan sesuatu yang lain-cara ia dikemas sistem monophase Amaral dengan irigasi di Palmares.

Dibesarkan di keluarga Gauchos, Rosa tahu bahwa salah satu masalah utama di daerah pedesaan Brazil adalah pagar tidak memadai untuk merumput hewan. Karena tingginya biaya pagar konvensional, peternak digunakan pagar secara sporadis. Hasilnya penggembalaan ternak yang berlebihan, yang diterjemahkan ke dalam hasil pertanian yang lebih rendah dan degradasi padang rumput. Namun, Rosa melihat bahwa jika listrik pagar digunakan

- jika energi surya yang dijual sebagai paket dengan polywire murah dan fiberglass posting-itulah akan menurunkan harga pagar dengan 85 persen. Petani akan menerima listrik, meningkatkan produksi pertanian mereka, dan meningkatkan pengelolaan lahan sekaligus. Brasil memiliki saham ternak besar; potensi pasar sangat besar.

Menggunakan model bisnis ini, dalam waktu lima tahun, STA Agroeletr dipasang 700 surya listrik dan pagar sistem di enam belas negara bagian Brasil. Rosa perjalanan dari pampas di selatan ke hutan hujan Amazon di utara, ke *cerrados*

(Sabana) di tengah Brasil, untuk kering *Sertão* (lahan kering) di pedalaman Bahia, ke timur laut semi kering. Dia jauh dari rumah dua sampai tiga minggu setiap bulan. Istrinya, Liege, sering memintanya untuk mengurangi perjalanan nya. Setiap kali Rosa pulang lebih awal dari kantor pada hari kerja, anaknya João Pedro bertanya: "Apakah Anda pergi lagi?"

Jauh dari rumah, Rosa menghabiskan hari-harinya di bawah sinar matahari menginstal panel surya, pompa, dan lampu, mengukur padang, dan berjalan kawat. Pada malam hari ia tidur di rumah-rumah pertanian. Pada pertengahan 1990-an STA memiliki backlog enam bulan kerja, dan Rosa telah mendapat pengakuan nasional sebagai pemimpin dalam pengiriman energi surya murah.

Sementara bisnis STA Rosa dibangun, ia terus mempromosikan 025 Norm, menawarkan jasanya sebagai konsultan untuk pemerintah negara bagian. Bahkan tanpa batas kredit khusus BNDES ini, pemerintah negara bagian terus mengejar listrik pedesaan. Pada tahun 1996 Rio Grande do Sul diluncurkan Pro Luz II, rencana \$ 34 juta, berdasarkan 025 Norm, untuk membawa listrik ke 160.000 orang lebih. Karena alasan politik, perusahaan negara menolak bantuan Rosa. Belakangan tahun itu pemerintah São Paulo Negara meluncurkan proyek listrik pedesaan \$ 240 juta berdasarkan sistem Rosa untuk menyediakan listrik untuk 800.000 orang.

Pada tahun 1997, ketika saya pertama kali diwawancarai Rosa, ia baru saja direkrut sebagai konsultan pada proyek São Paulo dan optimis. Dua tahun kemudian, bagaimanapun, ia melaporkan bahwa Pro Luz II dan proyek São Paulo memiliki baik jangka pendek yang jatuh dari tujuan mereka. Di Rio Grande do Sul, perusahaan negara telah memperpanjang sistem untuk sekitar 40.000 penduduk pedesaan. Dalam keadaan São Paulo, proyek ini mencapai seperempat dari penerima yang dimaksudkan. Di kedua tempat, Rosa mengatakan masalahnya adalah kurangnya motivasi dan tindak lanjut. "Para teknisi mencoba untuk membuat pekerjaan proyek dari kantor mereka," kata Rosa. "*Kamu harus Pergilah*

sana."

Pada tahun 1999, bagaimanapun, lanskap politik di Brazil telah bergeser. Di bawah tekanan dari Dana Moneter Internasional, pemerintah negara bagian Brasil divestasi utilitas mereka. Pada tahun 1997 Rosa telah mengatakan kepada saya bahwa ia akan harus bekerja cepat karena listrik pedesaan akan ditinggalkan oleh perusahaan listrik setelah mereka diprivatisasi (itu lebih menguntungkan untuk melayani kota), dan privatisasi telah datang lebih cepat dari yang diharapkan. Akibatnya, pedesaan elektrifikasi oleh perusahaan listrik telah melambat menjadi tetesan. "Selama bertahun-tahun saya telah menunjukkan pemerintah bagaimana merespon," kata Rosa. "Saya telah menjadi dihormati di Brasil. Tapi karena privatisasi, orang yang saya tahu yang pergi. Semuanya berbeda."

Ketika Rosa berbicara tentang ini-lagi-kemunduran, ia tidak tampak berkecil

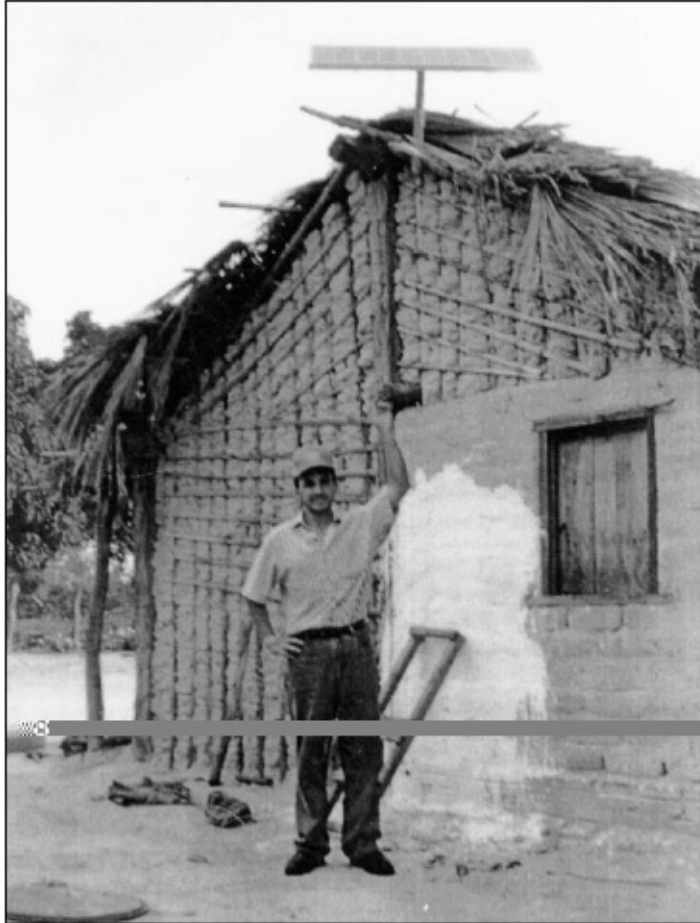
atau pahit. “Konteks dan lingkungan telah berubah,” ia melanjutkan. “Tapi kebutuhan pekerjaan saya adalah sama. Saya seorang pengusaha, dan sebagai pengusaha, saya selalu dimiliki oleh sebuah ide. Jika tidak berjalan dengan baik, Anda tidak datang sampai akhir. Anda harus melakukan lebih banyak pekerjaan. Jika Anda belum berhasil, pekerjaan berlangsung.”

Tapi bagaimana tujuh belas tahun hidupnya?

“Ya, saya sangat marah,” Rosa kebobolan setelah dorongan yang cukup besar. “Setiap kali saya berpikir tentang hal itu, saya marah, saya merasa seperti berteriak di bagian atas paru-paru saya. Tapi saya mencoba untuk mengubah perasaan menjadi kekuatan positif. Menjadi solusi”

Saya tidak merasa simpati untuk Rosa. Apa yang saya rasakan adalah sensasi pada cara dia mengalami kehidupan: Meskipun semua masalah, ia masih melihat dirinya sebagai penggerak utama peristiwa. Dan efek itu pada saya, karena saya yakin itu pada banyak orang ia bertemu di sepanjang jalan, itu membuat saya ingin membantu dia.

Pada akhir 1990-an Rosa telah memasang sistem listrik tenaga surya di seluruh Brasil. Dia telah melakukan perjalanan ke hampir setiap sudut negara dan berbicara dengan ribuan orang tentang masalah mereka, dan cerita-cerita yang mendengar itu sangat mirip. Di mana-mana, ia bertemu petani yang hasil pertanian dan pendapatan yang menurun.



Membawa energi matahari untuk pedesaan Brasil

Secara nasional, jutaan orang miskin bisa mendapat nafkah tidak lagi di tanah mereka. Sebuah gerakan-Movimento Sem Terra (gerakan tak bertanah) baru utama politik

- telah menyebar di seluruh Brasil. Pada pertengahan 1990-an, dalam menanggapi tekanan yang dibawa oleh gerakan ini, pemerintah Brasil telah meluncurkan program reformasi tanah yang ambisius itu, pada tahun 2002, telah didistribusikan 18 juta hektar lahan untuk setengah juta keluarga. [5](#)

Sayangnya, pemerintah tidak mengambil langkah-langkah untuk menyediakan listrik untuk orang-orang ini atau membantu mereka membangun peternakan yang layak. Di Rio Grande do Sul, misalnya, pemerintah hanya dimukimkan banyak *sem terra* (orang tak bertanah) di pampas, di mana mereka melanjutkan untuk membajak padang rumput untuk menanam padi, gandum, jagung, dan kedelai. praktek pertanian seperti menghancurkan komposisi tanah yang melindungi padang rumput alami dari erosi angin dan air. Hasilnya telah degradasi lingkungan dan pelestarian kemiskinan. [6](#)

Di Brazil, sebagian besar keluarga dimukimkan kembali oleh pemerintah berjuang untuk menghidupi diri sendiri. Seperempat meninggalkan tanah mereka dalam waktu dua tahun; itu

Sisanya hampir tidak bertahan. Di beberapa daerah, hampir setengah memiliki berhenti. ⁷ Masalah dasarnya yang sama yang Rosa ditemui di Palmares.

spiral ekonomi-lingkungan bawah ini tidak unik ke Brasil atau ke pampas. Bahkan, pampas, seperti padang rumput, memiliki signifikansi global. Padang rumput yang ekosistem terbesar kedua di bumi, menempati wilayah luas di Eropa, Asia, Afrika, Australia, dan Amerika. Seperti hutan hujan, padang rumput yang terancam punah, tetapi mereka jarang berhasil, dan di banyak bagian dunia mereka serius terdegradasi. Selain nilai yang melekat mereka sebagai tanah penggembalaan dan habitat satwa liar, padang rumput adalah daerah tangkapan air utama. Allan Savory, otoritas pada manajemen sumber daya holistik, telah disebut air “Achilles' Heel” peradaban industri dan pascaindustri modern. Dia menulis: “[Saya] ts kuantitas dan kualitas ditentukan oleh keadaan tanah yang jatuh.” ⁸

Mencari cara untuk mengatasi beberapa masalah ini, Rosa lagi mencari bimbingan dalam sebuah buku tua: *Rumput Produktivitas*, a 1957 teks klasik yang ditulis oleh André Voisin, seorang petani Perancis dan biokimia yang legendaris untuk menghabiskan berjam-jam di ladangnya di Normandia menonton sapi-sapinya merumput.

Voisin telah membuat penemuan terobosan bahwa faktor kunci dalam merumput waktunya. ⁹ Jika hewan merumput di salah satu area terlalu lama, atau jika mereka kembali ke daerah terlalu cepat setelah merumput, mereka overgrazed.

Voisin datang dengan sistem yang disebut rasional atau dikelola merumput, di mana padang rumput dibagi menjadi beberapa padang (berpagar di daerah) dan hewan diputar dari satu ke yang lain dengan cara biasa. Dia mendirikan pedoman yang tepat untuk memerintah proses ini.

Berhasil merumput memiliki banyak manfaat, Voisin menunjukkan. Petani bisa mengurangi biaya operasional, mengurangi ketergantungan mereka pada pupuk anorganik dan suplemen gandum dan mengurangi erosi tanah, sementara meningkatkan susu dan daging hasil. Hewan cenderung mencari makanan secara merata dan menyebar pupuk kandang mereka sendiri atas tanah. Keanekaragaman hayati meningkat dan kesehatan sapi meningkat. Daripada menjadi sasaran makan kurungan, di mana kondisi menyebabkan stres sapi dan penyakit, sapi bisa berkeliaran di luar dan beristirahat di bawah naungan pohon-pohon. Petani diperlukan kurang mesin, menghemat bahan bakar dan membuat lebih aman untuk bekerja bersama anak-anak mereka.

teknik Voisin dilaksanakan di Perancis dan Selandia Baru. Berhasil merumput kemudian diadaptasi ke rangelands di Afrika. Dalam beberapa dekade terakhir memiliki tersebar di Kanada dan Amerika Serikat, khususnya di Wisconsin, di mana ia dikenal sebagai manajemen-intensif penggembalaan rotasi (MIRG) dan, setelah terbukti lebih hemat biaya daripada produksi penggemukan, adalah salah satu yang paling cepat berkembang praktek pertanian susu. ¹⁰ Namun, ketika diperkenalkan di Brasil pada 1970-an,

Hasil yang mengecewakan dan ide itu ditinggalkan.

Rosa menduga bahwa orang tidak mengambil waktu untuk bekerja keluar bug. Dia berpikir: Jika dia bisa menunjukkan bahwa sistem Voisin ini bekerja di Brasil, ia akan mampu mempengaruhi manajemen padang rumput dan kebijakan pemukiman kembali pemerintah. "Ini *luar biasa*," Dia mengatakan kepada saya, 'bahwa dalam jutaan hektar alam padang rumput-dilindungi dari hujan salju dan ekstrim kekeringan tidak ada yang diurus untuk merancang sistem merumput padang rumput organik.'

Mengapa tidak Voisin merumput bekerja di Brazil?

Kunci untuk sistem rotasi. "Anda hanya dapat melakukannya jika Anda dapat menciptakan banyak padang kecil dengan biaya rendah," kata Rosa. "Dan Anda hanya dapat membuat banyak padang kecil dengan biaya rendah jika Anda menggunakan pagar listrik, dan, di Brazil, Anda harus memiliki teknologi yang tepat untuk menangani tanah, iklim, tanaman, dan petir."

Sekali lagi itu perlu untuk menyelidiki rincian. Ketika metode Voisin ini pertama kali dicoba di Brasil, sistem pagar listrik yang diimpor dari Eropa. Namun dalam iklim subtropis Brasil, tanaman tumbuh lebih tinggi daripada di cukup tinggi Europe-menyentuh pagar listrik dan mengalirkan arus. Seekor sapi akan "menghormati" pagar listrik dengan 2.500 volt; domba akan menghormati pagar listrik dengan 3.500 volt. mesin baik Rosa dan orang-orang Eropa dimasukkan melalui 6.000 volt, Rosa menjelaskan. Tapi ketika tanaman menyentuh kawat dengan mesin Eropa, saat ini turun menjadi 2.000 atau bahkan 1.000 volt. Jadi Rosa dan Mello dirancang mesin yang saat ini turun hanya untuk 5.500 volt.

Lalu ada modifikasi regional tertentu. Di tengah Brazil, misalnya, tanah memiliki konduktivitas yang rendah, yang berarti bahwa tegangan yang lebih tinggi diperlukan. "Bagaimana kita mencari masalah keluar ini?" tanya Rosa. "Dari proyek Palmares!"

modifikasi lain yang diperlukan karena Brasil memiliki salah satu insiden tertinggi di dunia petir. Dan kemudian ada segala macam tanaman padang rumput dan spesies ternak untuk belajar tentang. Rincian, rincian, rincian. Semua itu adalah berbeda dari Eropa, Argentina, Uruguay, Selandia Baru, dan Amerika Utara.

Rosa mengumpulkan persamaan lain: energi + polywire fiberglass posting surya = pagar listrik murah. Dan murah pagar listrik + Voisin berhasil merumput = hasil yang lebih tinggi, penggunaan lahan berkelanjutan, masa depan pedesaan.

Dalam beberapa tahun Rosa telah memasang puluhan sukses surya / pagar listrik / Voisin dikelola sistem di negara-negara sepuluh merumput, memungkinkan petani di Bahia untuk kambing kenaikan gaji, memulihkan padang rumput ternak di negara bagian Rio de Janeiro, membantu petani kerbau menghasilkan susu organik dan kerbau keju mozzarella di negara bagian Paraná. Dalam kebanyakan kasus petani melihat hasil panen mereka dua atau tiga. dalam kasus

yang tanahnya telah terutama terdegradasi, sistem baru diproduksi 500 persen keuntungan.

“Kami sekarang telah menunjukkan hasil dalam setiap jenis lingkungan Brasil, dan agronomi lainnya mulai melakukan hal yang sama,” kata Rosa saya pada tahun 2001. Masih ada resistensi terhadap ide, lanjutnya, tapi itu yang diharapkan. “Sulit untuk mengatakan sesuatu yang tidak bekerja selama tiga puluh tahun dan kemudian berkata, 'Oh, aku salah.' ”

Tapi kali ini Rosa tidak perlu khawatir tentang pemerintah. Sistem ini menyebar melalui permintaan pasar. “Petani ingin melakukannya,” katanya. “Ini menghasilkan susu organik dan daging. Dan sekarang dunia, terutama Eropa, bersedia membayar untuk itu.”

Selama tahun 1990, tanah yang ditujukan untuk organik di seluruh dunia pertanian meningkat sepuluh kali lipat. Pasar makanan organik memiliki pendapatan global lebih dari \$ 22 miliar. ¹¹

Brasil peternak inginkan dalam, dan rencana Rosa untuk membantu mereka.

Pada tahun 2001 Rosa turun dari STA untuk membangun sebuah organisasi nirlaba bahwa ia telah didirikan beberapa tahun sebelumnya, Instituto Para O Desenvolvimento De Energias alternativas E Da Auto Sustentabilidade (Lembaga Pengembangan Alam Energi dan Self-Keberlanjutan), atau IDEAAS .

STA pernah menjabat sebagai kendaraan untuk pasar menguji dan menyempurnakan satu set model praktis. Sekarang, melalui IDEAAS, Rosa berusaha untuk menerapkan model mereka di daerah miskin di mana model-laba tidak cocok.

Awalnya ia berencana untuk berkonsentrasi pada Brasil tiga negara selatan, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, dan Paraná, yang ia tahu terbaik dan di mana degradasi padang rumput itu mengintensifkan. Dia lebih jauh menyempit fokus ke bagian selatan Rio Grande do Sul, di mana 250.000 orang kekurangan listrik, maka ditargetkan 13.000 keluarga miskin.

Berikutnya ia melakukan studi pasar. Salah satu temuan kunci adalah bahwa lebih dari setengah dari keluarga di daerah sasarannya menghabiskan setidaknya \$ 13 setiap bulan pada bahan bakar diesel, minyak tanah, dan baterai. “Kami melihat bahwa jumlah orang menghabiskan bulanan pada energi tak terbarukan bisa ditransfer untuk membayar biaya bulanan untuk pasokan energi terbarukan, peralatan, dan pelayanan,” Rosa menjelaskan. Dengan kata lain, sebagian besar keluarga mampu energi surya dengan tingkat bunga komersial asalkan mereka diberi pilihan untuk menyewa atau melunasinya perlahan-lebih lima sampai tujuh tahun rata-rata. Penduduk desa yang menghabiskan kurang dari \$ 13 per bulan juga bisa mendapatkan akses ke energi surya, Rosa menambahkan, tetapi mereka akan membutuhkan pendanaan jangka panjang dan layanan tambahan. “Untuk orang-orang ini tidak cukup untuk membawa listrik,” jelasnya. “Ini juga diperlukan untuk meningkatkan pendapatan mereka dan mengubah mereka

model produksi dengan memperkenalkan teknologi tepat guna.”

Rosa merekrut tim teknis, pengusaha, pengacara, dan wartawan untuk membantunya memikirkan strategi. Untuk mencapai pasar penuh akan membutuhkan campuran nirlaba dan saluran distribusi nirlaba, dengan beberapa klien yang dilayani oleh STA pada tingkat pasar dan lain-lain yang disajikan dengan harga subsidi oleh IDEAAS.

Mereka datang dengan dua proyek. Yang pertama, yang Rosa bernama Project Quiron, adalah usaha nirlaba untuk pendapatan dorongan dari sekitar 7.000 keluarga miskin sementara menjaga lingkungan melalui kombinasi energi surya, produksi ternak organik, dikelola merumput, dan metode lain konservasi sumber daya. (Gauchos yang melekat pada citra centaur dalam mitologi Yunani, dan Quiron-Portugis untuk Chiron-adalah satu-satunya centaur dibedakan hikmat daripada kekerasan.)

Proyek kedua, yang dijuluki Rosa Matahari Bersinar untuk Semua, adalah keuntungan usaha untuk memberikan energi surya, awalnya, untuk 6.100 keluarga pedesaan yang tidak memiliki listrik tetapi mampu membayar untuk panel surya melalui sistem sewa. Rosa memperkirakan bahwa proyek bisa impas antara bulan 42 dan 48 dan menghasilkan 20 sampai 30 persen laba bagi investor selain memberikan manfaat sosial dan lingkungan (misalnya, beralih dari minyak tanah ke pencahayaan matahari akan menerjemahkan ke kesehatan yang lebih baik bagi keluarga serta emisi karbon berkurang).

Rosa itu terutama gembira dengan temuan penelitian pasar nya karena menunjukkan potensi untuk mencapai sejumlah besar orang melalui format bisnis. “Jika investasi dalam energi surya akan membayar sendiri off dalam lima sampai tujuh tahun, yang berarti bahwa itu akan mungkin untuk menarik modal investasi,” jelasnya. “Hal ini sangat penting, karena tidak mungkin untuk membayangkan membawa listrik untuk orang miskin di seluruh dunia dengan hanya dolar filantropis.” Seperti yang saya mendengarkan rencana Rosa, saya berpikir tentang arkeologi dari perubahan sosial: bagaimana di setiap generasi orang membangun di atas dasar yang diletakkan oleh generasi sebelumnya. Sebagai hasil dari revolusi mikro-kredit, maju selama dua puluh tahun terakhir oleh Grameen Bank dan lain-lain, orang-orang miskin di negara-negara berkembang yang saat ini diakui sebagai risiko kredit dapat diterima. Pada tahun 2007, Grameen Bank memiliki hipotek rumah diperpanjang untuk lebih dari 645.000 penduduk desa yang melunasi rumah mereka pada tingkat kurang dari \$ 1,50 seminggu. Grameen Phone juga telah disewakan ponsel untuk dekat dengan 300.000 “desa wanita telepon” yang membuat penjualan hidup panggilan ke desa lainnya. Gagasan bahwa lembaga dapat membangun hubungan kredit jangka panjang yang dapat diandalkan, dengan orang-orang miskin di seluruh dunia tidak lagi radikal. Telah terbukti. Dan jika bekerja dengan rumah-rumah dan ponsel, dapat bekerja dengan surya hubungan kredit jangka panjang dengan orang-orang miskin di seluruh dunia tidak lagi radikal. Telah terbukti. Dan jika bekerja dengan rumah-rumah dan ponsel, dapat bekerja dengan surya hubungan kredit jangka panjang dengan orang-orang miskin di seluruh dunia tidak lagi radikal. Telah terbukti. Dan jika bekerja dengan rumah-rumah dan ponsel, dapat bekerja dengan surya

panel, atau aset produktif lainnya.

Ini adalah penting ide. “Beli Cicilan harfiah transformasi ekonomi,” catatan Peter Drucker. “Di mana pun diperkenalkan, perubahan ekonomi dari supply driven ke, terlepas hampir dari tingkat produktif demand-driven ekonomi.” ¹²

Pertimbangkan bahwa 2 miliar orang-30 persen dari populasi dunia-saat ini tanpa listrik dan sekitar setengah dari mereka mampu tenaga surya dengan harga komersial hari ini jika mereka memiliki kesempatan untuk menyewa atau melunasinya dengan angsuran. ¹³ Membawa listrik untuk daerah pedesaan terpencil di seluruh dunia tidak hanya mentransformasi ekonomi, itu akan mengubah pendidikan dan kesehatan. Ini akan mengubah pertanian. Akses listrik sering merupakan prasyarat bagi petani untuk beralih dari nonsustainable, rendah menghasilkan praktek-praktek pertanian untuk berkelanjutan, yang berimbang hasil lebih tinggi. listrik pedesaan global juga akan menghilangkan stres penduduk di kota-kota besar di dunia, mengurangi ketidakpuasan perkotaan yang begitu mudah dimanfaatkan oleh para pendukung kekerasan.

Pada tahun 2001 Rosa adalah salah satu 41 pengusaha sosial dihormati oleh Schwab Foundation yang berbasis di Jenewa untuk Kewirausahaan Sosial, yang mendukung “pengusaha sosial yang luar biasa” di seluruh dunia. ¹⁴ Belakangan tahun itu Rosa juga memenangkan \$ 50.000 Tek Museum of Innovation Award dari Tech Museum San Jose untuk menerapkan teknologi untuk kemanusiaan manfaat. Lima pemenang telah dipilih dari 400 nominasi dari lima puluh negara. ¹⁵

Aku mengirim Rosa e-mail, menanyakan bagaimana rasanya untuk menang.

“Itu fantastis!” ia menulis kembali. “Ketika saya sedang berjalan untuk menerima hadiah, lampu di mata saya, dalam pikiran saya dalam kecepatan tinggi pergi masa lalu: grid, transformer, panel surya, Ennio, Ney, Bill Drayton.

“Setelah itu, ketika orang-orang diam, sudah waktunya bagi saya untuk mengatakan sesuatu. Aku sangat gugup. Saya berkata: 'Aku menghabiskan hari-hari muda saya di daerah yang jauh membawa listrik untuk masyarakat pedesaan di Brasil. Saya suka teknologi. Saya percaya itu adalah kekuatan utama untuk membawa perubahan bagi kemanusiaan. Setiap proyek yang saya lihat di pertemuan ini adalah luar biasa. Ketika kita menggunakan kecerdasan dan pengetahuan kita untuk melayani orang-orang, manusia memiliki harapan. Kami adalah harapan, kita adalah masa depan.' ”

Pada tahun 2003, Rosa masih bepergian sepuluh sampai dua puluh hari sebulan, tapi ia berencana untuk memotong kembali. Dia ingin menghabiskan lebih banyak waktu dengan anak-anaknya. Pada empat puluh dua, ia juga merasa keterbatasan fisiknya. “Saya bisa bekerja lagi dua hari nonstop tanpa tidur,” jelasnya.

Pada tahun 2002 ia memberitahu saya bahwa Surya Development Group, yang berbasis di

Washington, DC, telah setuju untuk berinvestasi di The Sun Bersinar untuk Semua. Dia juga memiliki dukungan yang diterima untuk Proyek Quiron dari Avina Foundation dan Canopus Yayasan dan berencana untuk mencari pembiayaan dari Komunitas Pembangunan Dana Karbon Bank Dunia, diluncurkan pada September 2002. (Saluran dana investasi swasta untuk proyek-proyek pembangunan dengan penekanan pada terbarukan energi. Investor menerima karbon “kredit”, yang dapat diperdagangkan atau digunakan untuk mematuhi hukum lingkungan. Idenya membangun di atas dasar yang, seperti akan kita lihat, awalnya diletakkan oleh Bill Drayton ketika ia adalah asisten administrator di EPA.)

Rosa telah menyelesaikan studi teknis dan merancang pengiriman dan pelayanan model untuk kedua proyek. Ia berencana untuk memiliki riset pasar selesai dan tujuh lokasi uji dipasang oleh Agustus 2003. Dua puluh satu tahun setelah ia mulai bekerja di Palmares, ia menulis dalam sebuah e-mail: “Sekarang aku melihat lagi bahwa itu akan mungkin untuk jangkauan semua kelompok dengan model yang berkelanjutan dan desain-aku mulai lagi!”

4. Penentuan Tetap dari Indomitable Will

Florence Nightingale, Inggris: Nursing

Ketika Drayton menyebut seseorang terkemuka social entrepreneur, ia menggambarkan spesifik dan tipe kepribadian langka. Dia tidak berarti seorang pengusaha yang memberikan pekerjaan kepada orang-orang tunawisma atau mencurahkan persentase dari keuntungan untuk gerakan lingkungan. Dia tidak berarti seseorang yang menjalankan sebuah organisasi nirlaba yang telah mengembangkan sebuah bisnis untuk menghasilkan pendapatan. Ia berarti seseorang seperti Florence Nightingale.

Kebanyakan orang tahu sedikit tentang “wanita dari lampu” yang cenderung tentara Inggris selama Perang Crimean. Tapi apa Florence Nightingale benar-benar? Mengapa mahasiswa keperawatan masih ditugaskan buku Nightingale 1860 *Catatan tentang Keperawatan: Apa Apa dan Apa Apakah Tidak?*¹

Di *Eminent Victoria*, biografi Lytton Strachey mengamati bahwa, sebagai anak-anak di kamar bayi, sementara adik Florence Nightingale ditampilkan “kesenangan yang sehat dalam merobek boneka-potong,” muda Florence sudah ditampilkan “satu hampir morbid di menjahit mereka lagi.” Sebagai seorang gadis, Nightingale didorong “untuk melayani masyarakat miskin di cottage mereka, untuk menonton dengan sakit-tempat tidur, untuk menempatkan kaki terluka anjingnya ke dalam splints rumit seolah-olah itu adalah manusia.” Dia membayangkan rumah negara keluarganya berubah menjadi rumah sakit “dengan dirinya sebagai sipir bergerak di antara tempat tidur.”²

Pada tahun 1845, pada usia dua puluh lima, Nightingale menyatakan keinginan untuk bekerja sebagai perawat di Rumah Sakit Salisbury. Tapi ketika ayahnya, William, seorang tuan tanah kaya, diberitahu tentang standar moral rendah maka terkait dengan keperawatan, ia melarang putrinya untuk mengambil posisi. Untuk seorang wanita kekayaan dan status sosial di Inggris Victoria, mencari pekerjaan cukup aneh; mencari pekerjaan sebagai perawat hampir tak terbayangkan. Pada suatu waktu “perawat” tersirat “seorang wanita tua kasar, selalu bodoh, biasanya kotor, sering brutal ... dalam pakaian kotor berkumpul-up, kedai bir di botol brandy atau terlibat dalam penyimpangan lebih buruk.”³

Nightingale hancur oleh penolakan keluarganya. Namun, ia menemukan cara untuk magang dirinya. Pada perjalanan keluarga ke London dan ibukota Eropa, ia melakukan tur rumah sakit, kumuh, sekolah, dan rumah tunawisma. Pribadi, ia belajar sejarah rumah sakit dan panti sembuh dan laporan melahap dari otoritas sanitasi dan komisi medis. Setelah teman mengirimnya salinan buku tahunan dari Lembaga Deaconesses Protestan di Kaiserswerth, Jerman, yang dilatih gadis karakter yang baik untuk perawat orang sakit, Nightingale berjuang dengan orang tuanya untuk

empat tahun sampai ia diizinkan untuk mengambil kursus pelatihan.

Ketika pelamar mengajukan tawaran menikah, Nightingale menurun. Dia robek antara dirinya "alam passion" dan dia "moral" dan "alam aktif." Meskipun ia menemukan pelamar nya menarik dan merangsang intelektual, dia merasa perlu untuk tetap independen untuk mengejar nya kerja-meskipun keluarganya masih menentangnya. "Pada tahun ketiga puluh pertama saya," tulisnya, "Saya tidak melihat ada yang diinginkan tetapi kematian." ⁴

Pada tahun 1853, pada usia tiga puluh tiga, Nightingale akhirnya diizinkan untuk menerima posisi yang tidak dibayar sebagai pengawas dari Lembaga untuk Perawatan Sakit Gentlewomen di London, di mana ia memperoleh reputasi sebagai administrator yang sangat baik. Kemudian, pada musim gugur 1854, tentara Inggris dikirim ke Crimea, di pantai utara Laut Hitam, untuk berjuang bersama pasukan Turki berperang dengan Rusia. Melalui munculnya jurnalisme perang, masyarakat Inggris mulai menerima laporan tentang tentara yang terluka dalam kampanye Krimea yang dibiarkan mati tanpa perhatian medis dasar.

Dalam menanggapi kemarahan publik, pada tanggal 15 Oktober, 1854, teman Nightingale, Sidney Herbert, sekretaris berperang, mengirimnya surat menanyakan apakah dia akan mengambil alih keperawatan di rumah sakit militer di Scutari, sebuah distrik Istanbul. Kata-kata Herbert adalah terus mata: "Jika ini berhasil ... prasangka akan telah menembus dan preseden didirikan yang akan kalikan baik untuk sepanjang waktu." ⁵

Nightingale telah mengirim surat kepada Herbert menawarkan jasa nya; dalam waktu enam hari dia telah berkumpul tiga puluh delapan perawat dan berangkat ke Konstantinopel. Ketika dia tiba di Scutari pada 4 November, Nightingale mengalami bencana: Jumlah runtuhnya sistem. Barak dan rumah sakit umum yang terdapat hampir 2.400 orang sakit dan Penentuan Tetap dari Indomitable Will terluka tentara. Mereka berbaring di pakaian kotor bersama empat mil dari tempat tidur bayi. Tidak hanya dasar bedah dan medis pasokan tersedia, barak rumah sakit yang penuh dengan tikus dan kutu, dan bangsal berbau dari limbah bawah tanah. Air erat dijatah. Kolera, tifus, dan disentri yang endemik, menyebabkan kematian hampir pada tingkat satu di dua kematian yang Nightingale ditemukan bahkan tidak sedang benar disimpan di register rumah sakit.

Para ahli bedah tentara pikir itu masuk akal bahwa Kantor Perang telah mengirim muatan kapal perempuan sipil untuk menyelamatkan, dan mereka segera memberitahu Nightingale bahwa perawat dia tidak akan diizinkan untuk memasuki bangsal. Namun, dalam beberapa hari, para dokter tidak punya pilihan selain untuk meminta bantuan Nightingale menyusul Pertempuran Inkerman, ketika lebih dari 500 tentara, menderita luka, kekurangan gizi, paparan, disentri dan penyakit kudis, mulai melapisi koridor rumah sakit pada tandu jerami. "Dalam semua koridor kami, saya pikir kami memiliki tidak rata-rata tiga Limbs per manusia," tulis Nightingale. ⁶

Segara Nightingale berangkat untuk memperbaiki sistem yang memproduksi seperti tingginya angka kematian. Dia alih 200 sikat menggosok dan melihat untuk itu bahwa bangsal yang dibersihkan dan pakaian tentara diambil di luar untuk mencuci. Dia mengunjungi pemasok tentara untuk melihat apa yang bisa dilakukan tentang kekurangan pasokan. Ketika ia membuktikan tidak kooperatif, Nightingale mengambil alih pekerjaannya, menggunakan £ 30.000 (dibangkitkan dari sumbangan pribadi) bahwa ia telah membawa bersamanya. Ketika ia menemukan bahwa pasokan ditahan di bea cukai Turki, dia membujuk Kantor Perang untuk meluruskan masalah. Dia mengangkat dana tambahan dari sumber-sumber swasta di Inggris dan membangun gudang untuk persediaan. Ketika dia menerima kabar sebelum pertempuran yang akan datang, atas keberatan para ahli bedah dia resmi pembangunan bangsal baru. ⁷

Dengan kombinasi kebijaksanaan, akal sehat, pengaruh politik, dan otoritas tenang, Nightingale reorganisasi rumah sakit militer di Scutari. Dia memperkenalkan teliti pencatatan, dibangun dapur baru dan ruang cuci, dan memastikan bahwa tentara makan dengan sendok garpu disterilkan, dicuci dengan handuk segar dan sabun, dan mengenakan pakaian yang telah dicuci dalam air mendidih. Dia membuat putaran malam untuk pasien kenyamanan, berbicara dalam "lembut, suara keperakan." ⁸ Dia didirikan ruang baca, ruang rekreasi, kelas dan kuliah, dan tentara bahkan harus mengirimkan uang ke rumah, suatu prestasi tentara telah dianggap mustahil. Tentara berhenti mengutuk ketika Nightingale dalam pendengaran. semangat mereka melonjak. Mereka datang untuk memujanya. Di Februari 1855 angka kematian di rumah sakit tentara Inggris di Scutari adalah 43 persen; oleh Mei itu telah turun menjadi 2 persen. ⁹

"Tentu saja dia heroik," tulis Strachey. "Namun kepahlawanan nya tidak sederhana semacam itu begitu sayang kepada pembaca novel dan penyusun hagiologies- kepahlawanan sentimental romantis dengan yang cinta manusia untuk berinvestasi kesayangan nya dipilih: itu dibuat lebih tegas ... Itu bukan dengan lembut. manis dan feminin pengorbanan diri bahwa dia telah membawa ketertiban dari kekacauan di Rumah Sakit Scutari, bahwa, dari sumber daya sendiri, ia berpakaian Angkatan Darat Inggris, bahwa dia telah menyebar kekuasaan dirinya atas kekuatan berdesak-desak dan enggan dunia resmi; itu dengan metode yang ketat, dengan disiplin keras, dengan perhatian kaku untuk detail, oleh tenaga kerja tanpa henti, dengan tekad tetap kehendak gigih." ¹⁰

Setelah perang, Nightingale kembali ke Inggris pahlawan nasional. Tapi dia menolak semua resepsi umum dan diterima hanya mereka undangan-seperti wawancara dengan Ratu Victoria-yang bisa memajukan pekerjaannya, yang sekarang dia bertekad adalah untuk meningkatkan kesehatan tentara Inggris.

Karena sanitasi yang buruk, ventilasi, dan makanan di barak tentara, tingkat kematian di kalangan tentara di Inggris yang hampir dua kali lipat mereka untuk warga sipil.

"[Membiarkan angka kematian tinggi seperti] adalah sebagai kriminal ... karena akan mengambil

1.100 orang per tahun keluar pada Salisbury Plain dan menembak mereka," tulis Nightingale. ¹¹ Senjata ia memegang dalam pertempuran ini bukan lampu, tapi koleksi statistik kesehatan.

Sebagai seorang wanita muda, Nightingale telah memohon ayahnya untuk mengajar matematika nya. Dia sangat dipengaruhi oleh perkembangan di hari nya teori probabilitas, terutama karya ahli statistik Belgia Adolphe Quetelet, yang dianggap sebagai salah satu pendiri statistik sosial modern. Nightingale percaya bahwa statistik adalah alat cerdas kehendak Allah.

Setelah kembali dari Turki, ia bekerja dengan statistik terkemuka di Inggris, William Farr, dan diproduksi dan dicetak dengan biaya sendiri sebuah buku 800 halaman yang berjudul *Catatan tentang Matters yang Mempengaruhi Kesehatan, Efisiensi dan Administrasi Rumah Sakit Angkatan Darat Inggris (1858)*, yang menampilkan sebuah analisis statistik yang luas dari penyebab penyakit dan kematian di tentara. Nightingale adalah seorang pelopor dalam penggunaan alat-alat grafis (seperti kutub-daerah atau "pie" chart), yang ia digunakan untuk mendramatisir perlunya perubahan. Dia pergi sejauh untuk membingkai grafik statistik dan sekarang mereka kepada para pejabat di departemen medis tentara dan Kantor Perang. ¹²

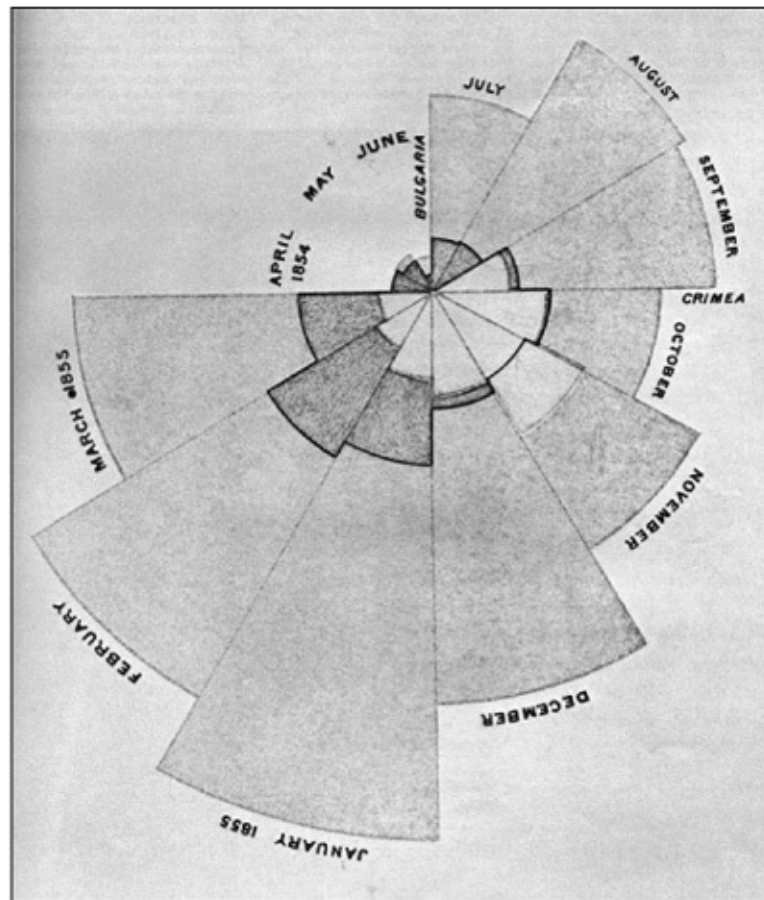
Nightingale tidak melakukan hal-hal ini secara pribadi. Bahkan, dia jarang berkelana di luar rumahnya. Setelah menderita serangan demam Krimea selama perang, dia menderita setelahnya dari cocok pingsan sering dan kelelahan fisik kronis, dan tetap terbaring di tempat tidur banyak sisa hidupnya. Namun dari sofa, dia disambut pengunjung yang tak terhitung jumlahnya, dan mengeluarkan aliran tak berujung perintah, memo, dan surat kepada sekelompok umat.

Dia dioperasikan terutama melalui temannya dan sekutu politik Sidney Herbert, yang mendorong untuk pembentukan serangkaian Komisi Kerajaan untuk menyelidiki kesehatan di militer dan dalam masyarakat. Sebagai seorang wanita, Nightingale tidak diizinkan untuk duduk di komisi ini, tapi dia dipandu rekomendasi mereka dan memastikan bahwa mereka dilakukan. Karena usahanya, tentara mendirikan sekolah kedokteran dan departemen statistik dan barak direnovasi di seluruh negeri. Antara lain, Nightingale mengajar tentara Inggris tentang efek bermanfaat dari sinar matahari, air murni, dan dapur bersih. Dalam dua setengah tahun, tingkat kematian di antara tentara di Inggris dipotong setengah. ¹³

Nightingale kemudian menerapkan strategi yang sama di India, di mana tingkat kematian untuk pasukan Inggris adalah *enam* kali lebih tinggi dari tingkat untuk pemuda sipil di Inggris. Melalui reformasi sanitasi, antara 1863 dan 1873, angka kematian tahunan tentara di India berkurang 75 persen. ¹⁴

Pada tahun 1859 Nightingale menerbitkan edisi pertama *Catatan tentang Rumah Sakit*, yang akan pergi untuk merevolusi teori pembangunan rumah sakit. Pada tahun 1860, dengan dukungan kontribusi dari masyarakat, ia mendirikan Nightingale Training School untuk Perawat, berdasarkan pada prinsip bahwa perawat harus menerima instruksi dalam mengajar rumah sakit sementara tinggal di rumah-rumah yang terbentuk karakter moral. Dengan demikian, Nightingale memulai proses yang mengubah keperawatan menjadi, profesi terhormat modern. Selama empat dekade berikutnya jumlah perawat di Inggris meningkat dari 28.000 menjadi 64.000. Mungkin lebih mengatakan, pada akhir abad kesembilan belas, keperawatan telah direklasifikasi dalam British Sensus dari daftar pekerjaan menuju “Domestik” ke daftar menuju “Medicine.” ¹⁵

Nightingale pernah pulih dari demam Krimea dia menderita sementara di usia tiga puluhan. Selama lima setengah dekade setelah dia kembali ke Inggris sampai kematiannya pada 1910, dia terus pengalaman cocok pingsan dan sering terlalu lemah untuk berdiri. Namun demikian, selama hidupnya, ia menulis sekitar 12.000 surat dan 200 buku, laporan, dan monograf.



Kutub-area diagram yang digunakan oleh Florence Nightingale untuk mendramatisir tingkat kematian di rumah sakit militer Inggris selama Perang Crimean

Sesuai dengan keinginannya, Nightingale tidak menerima pemakaman nasional dan tidak dimakamkan di Westminster Abbey.

“Pertama pikir saya bisa ingat, dan yang terakhir,” tulisnya, “adalah pekerjaan keperawatan.” ¹⁶

Sebagai seorang anak, saya membayangkan Florence Nightingale menjadi manis dan lembut, yang dia tidak. Saya pasti tidak pernah berpikir tentang dirinya sebagai administrator, ahli statistik, atau pelobi. Aku masih tidak bisa digunakan untuk memikirkan dirinya sebagai “pengusaha,” meskipun ia tentu sesuai dengan definisi asli, telah meningkatkan “produktivitas” atau “yield” sumber daya kesehatan dengan banyak pesanan besarnya. Selain berkobar jejak untuk perawat, Nightingale menetapkan standar untuk sanitasi dan manajemen rumah sakit yang memiliki norma-norma berbentuk seluruh dunia.

Mengingat march dari ilmu kedokteran selama 150 tahun terakhir, yang dibayangkan bahwa perubahan ini akan terjadi dengan atau tanpa dia. Itu adalah mustahil untuk mengatakan. Apa yang dapat kita katakan adalah bahwa keberadaan pengetahuan dan aplikasi luas pengetahuan adalah hal yang sangat berbeda. Jika pengetahuan saja sudah cukup, jutaan anak-anak tidak akan tetap mati setiap tahun dehidrasi akibat diare. (Menghentikan ini kematian yang dapat dicegah adalah obsesi James P. Grant, yang bekerja rinci dalam Bab 19.)

Mengubah sistem berarti mengubah sikap, harapan, dan perilaku. Ini berarti mengatasi percaya, prasangka, dan ketakutan. sistem lama tidak mudah merangkul ide-ide atau informasi baru; pembela status quo bisa keras kepala tahan terhadap akal sehat, karena banyak pertempuran Nightingale dengan perwira tentara Inggris bisa membuktikan. Dalam analisis klasiknya politik dan kekuasaan, *Sang pangeran*,

Niccolò Machiavelli mengamati: “[T] di sini tidak lebih sulit untuk melaksanakan, atau lebih meragukan keberhasilan, atau lebih berbahaya untuk menangani, daripada memulai orde baru hal. Untuk pembaharu memiliki musuh di semua orang yang keuntungan dengan orde lama, dan hanya pembela suam-suam kuku di semua orang yang akan mendapatkan keuntungan dengan orde baru.” ¹⁷

Ini mungkin salah satu alasan mengapa masyarakat membutuhkan pengusaha sosial etis didorong seperti Florence Nightingale untuk keluar dari pola negatif dan untuk memulai perintah baru dari hal-hal. Dibutuhkan fokus terkonsentrasi, kreativitas praktis, dan sumber jangka panjang energi untuk memajukan perubahan sistem dan untuk memastikan bahwa perubahan menjadi baik berakar di lembaga-lembaga dan budaya. orang-orang tertentu, karena kualitas motivasi-mereka mereka obsesi bisa dijelaskan, aksi mereka dan orientasi pertumbuhan, teguh kepercayaan mereka dalam kebenaran dari mereka ide-tampaknya sangat cocok untuk memimpin proses ini.

5. Sangat Angkatan Signifikan

Bill Drayton, Amerika Serikat: The Bubble

Bill Drayton lahir di New York City pada tahun 1943. Ayahnya, William Drayton Sr, yang turun dari keluarga bangsawan Inggris, adalah sesuatu maverick. Pada tahun 1901, pada usia sembilan belas, William, terinspirasi oleh Teddy Roosevelt, keluar dari Harvard College untuk menjadi seorang penjelajah. Dia menghabiskan tahun melakukan pemetaan dan penelitian arkeologi di Sahara dan pertambangan emas di British Columbia.

Ibu Drayton, Joan, dibesarkan di sebuah keluarga kelas menengah di Melbourne, Australia. Seorang pemain cello berbakat, Joan bermain di Melbourne Symphony Orchestra saat remaja. Pada usia sembilan belas, selama Depresi, ia berangkat sendiri ke New York dengan impian menjadi salah satu pemain cello top dunia. Meskipun ia telah bermain secara profesional, ketika ia melihat bahwa ia tidak akan bermain di level yang puas, dia berhenti tampil dan mulai menyalurkan energi ke dalam sebuah program yang melihat menjanjikan musisi muda dan mengatur penampilan debut mereka di Balai Kota New York.

"Kedua orang tua saya memberi diri izin untuk mengejar impian mereka dalam hidup, untuk melakukan sesuatu yang benar-benar sangat baik yang adalah milik mereka," kata Drayton saya. "Mereka tampak sangat konservatif dan pendirian, tapi mereka cukup bersedia untuk melakukan hal-hal yang radikal."

Di kelas empat, Drayton meluncurkan usaha pertamanya, *The Sentinel*, kelas kabar dua halaman yang segera tumbuh menjadi sebuah majalah tiga puluh dua halaman bulanan. Dia direkrut tim penulis dan ilustrator, membujuk pedagang lokal untuk mengiklankan di majalah, dan mendapatkannya didistribusikan ke beberapa sekolah dasar New York City.

The Sentinel adalah pengalaman yang menentukan. "Saya tidak pandai olahraga," Drayton kenang. "Saya menderita melalui bisbol dan sepak bola. Tapi hal ini saya cukup baik di. Ini memberi saya sebuah outlet untuk menjadi kuat, kreatif, dan berada dalam kontrol. Jadi saya condong untuk itu."

Sebagai seorang siswa SMA menghadiri Phillips Academy di Andover, Massachusetts, Drayton mendirikan Asia Society dan mengubahnya menjadi organisasi mahasiswa paling populer sekolah. Dia mengambil alih majalah sastra sekolah, *Kaca*, dan kebangkitan itu. Ia bergabung dengan Asosiasi Nasional untuk Kemajuan Orang Kulit Berwarna (NAACP), dan pada tahun 1957, pada usia empat belas, mengadakan boikot toko Woolworth setempat untuk memprotes nya

praktek-praktek diskriminatif. Ketika administrator sekolah mengancamnya dengan tindakan disipliner, Drayton pergi sekitar stapel tanda-tanda untuk pohon mencela segregasi, kemudian dikirim surat kepada pejabat terpilih. Menanggapi salah satu suratnya, kepala sekolah dari Phillips Academy menerima panggilan telepon dari Hubert Humphrey, maka Senator AS dari Minnesota, yang telah dipanggil untuk membela hak anak itu untuk menunjukkan. Humphrey memenangkan penggemar untuk hidup, dan Drayton belajar bahwa membayar untuk menulis surat.

Drayton menyukai sejarah, sejarah khususnya India. Dia telah terpesona oleh India sejak ia pertama kali datang pada deskripsi Kashmir di kelas empat buku geografi. Sebagai seorang remaja, ia sangat dipengaruhi oleh ide-ide Gandhi, yang telah memimpin India untuk kemerdekaan hanya satu dekade sebelumnya. Sebagai gerakan hak-hak sipil berkumpul momentum di Amerika Serikat, Drayton melihat dengan bunga intens seperti Martin Luther King Jr mulai meniru taktik Gandhi perlawanan tanpa kekerasan.

Apa yang kebanyakan terpesona Drayton tentang Gandhi itu miliknya “bagaimana-tos”: *Bagaimana* tidak Gandhi kerajinan strateginya? *Bagaimana* dia membangun institusi-Nya? *Bagaimana* dia memasarkan ide-idenya? Drayton menemukan bahwa Gandhi, meskipun penampilan dunia lain, sepenuhnya terlibat dalam rincian politik, administrasi, dan pelaksanaan. ¹

Selama bertahun-tahun Drayton datang untuk percaya bahwa wawasan terbesar Gandhi itu mengakui pada awal abad kedua puluh bahwa jenis baru etik muncul di dunia-etika didasarkan tidak **di aturan, tapi di empati**. Ini adalah perubahan yang diperlukan sebagai masyarakat manusia tumbuh semakin kompleks. Di masa lalu, ketika orang-orang hidup dalam komunitas yang homogen dan jarang bergerak jauh dari tempat kelahiran mereka, etika berbasis aturan telah cukup untuk mengatur hubungan manusia. Tapi dunia telah menjadi terlalu cepat dan saling berhubungan untuk etika berbasis aturan. Ada terlalu banyak interaksi di mana aturan yang sudah ketinggalan zaman dan sistem kepercayaan bentrok. Keadaan baru menuntut bahwa orang menjadi lebih etis diri membimbing: Orang harus dapat menempatkan diri pada posisi orang di sekitar mereka. Mereka yang tidak bisa situasi menavigasi di mana aturan yang berubah atau tidak bisa menguasai keterampilan em-menyedihkan pemahaman akan menemukan diri mereka tidak mampu mengelola perilaku mereka dengan bijak dan etis; semakin, Drayton menegaskan,

Gandhi tidak bertanggung jawab atas perubahan ini, tapi ia mengenali mereka. “Itu transformasi sangat egaliter. Empati telah menjadi kekuatan baru yang kuat di dunia,” tambah Drayton. “Dan Gandhi dibentuk instrumen politik yang dibuat bahwa kekuatan baru benar-benar memiliki *gigitan politik*. Dia melihat bahwa apa yang Anda harus lakukan adalah make orang menghadapi kenyataan bahwa mereka tidak memperlakukan orang lain sama.

Setelah Anda melakukannya, mereka tidak bisa terus melakukannya dan masih menghormati diri mereka sendiri.”

Bagaimana dia melakukannya?

Gandhi 1930 Salt Maret adalah mungkin contoh terbesar dari strateginya dalam tindakan. Tujuan nyata dari pawai itu untuk memprotes pajak garam dan hukum Inggris yang melarang orang India dari membuat garam sendiri. Rencananya adalah untuk Gandhi untuk berjalan 241 mil ke laut untuk mengambil beberapa garam dari deposits- alami yang ilegal tindakan-di mana titik Inggris akan menangkapnya. Gandhi tahu bahwa pajak garam telah pahit membenci sejak zaman Mogul. [2](#)

“Itu hanya membuat rambut di belakang leher Anda berdiri saat Anda memvisualisasikan apa yang dia lakukan,” jelas Drayton. “Itu ilegal untuk tekan untuk penutup. Tapi dengan berjalan ke laut, tentu saja di India semua orang tahu tentang hal itu dan ada drama membangun dari hari ke hari. Dan tentu saja Inggris menangkapnya, dan ada kemudian adalah gelombang yang luar biasa ini ribuan orang [lebih dari 60.000] ditangkap karena tindakan ini sangat sederhana untuk membuat garam. Dalam garam flat Bombay, gelombang demi gelombang pekerja Kongres Partai akan datang dan memukul di atas kepala dan bahu oleh klub berengsel berujung logam-sangat keras ini. Anda hampir dapat mendengar dentuman ini klub berengsel pada tubuh terlindungi dari para pekerja Kongres. Mereka akan jatuh ke tanah dan pekerja Kongres lainnya akan datang dengan tandu dan wanita akan membantu melepaskannya. Dan kemudian baris berikutnya akan datang. Ini adalah demonstrasi yang luar biasa dari kontrol diri dan kekuatan dan antikekerasan. Dan itu dihadapkan Inggris dan dunia dengan bermain moralitas. Itu adalah bagian dari proses mendapatkan India merasa bahwa mereka tidak kalah. Justru sebaliknya. Bukan berarti mereka lebih unggul, tetapi bahwa ini adalah superior *etika*. Ini universal etika tapi satu yang, secara historis, terutama karakteristik masyarakat India. Dan untuk Inggris, tentu saja, ia berkata, 'Ini adalah etika yang Anda sebagai masyarakat hukum, pada kenyataannya, percaya.' Sekarang silakan hidup sampai keyakinan Anda.”

Setelah SMA, Drayton terdaftar di Harvard College. Dia tetap sedikit terlibat dalam gerakan hak-hak sipil, pengorganisasian busloads siswa yang terintegrasi garis piket di depan bisnis terpisah di Maryland.

Seperti bunga di India diperdalam, ia menjadi terpesona oleh kaisar kuno Ashoka, yang memerintah 269-232 SM.

Ashoka telah mengalami transformasi yang menakutkan di awal pemerintahannya. Setelah memperbesar kerajaannya melalui perang dan mempersatukan banyak anak benua India, ia tiba-tiba menjadi terserang penyesalan. Dia meninggalkan penaklukan bersenjata dan, selama hidupnya, disebarkan nilai-nilai non-kekerasan, perawatan yang tepat dari hamba dan hewan, dan kemurahan hati terhadap semua makhluk. [3](#)

Dalam pandangan Drayton, apa yang membedakan Ashoka dari tokoh-tokoh sejarah lain, sekali lagi, itu “bagaimana-tos.” Ashoka mendirikan apa yang efektif pertama kelas skala besar di dunia PNS yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat. Para pekerja ini dibangun India Grand Trunk Road, rute sebuah wisatawan kuno membentang dari Afghanistan ke West Bengal, menempatkan penyiraman gudang, rumah istirahat, dan pohon-pohon peneduh di sepanjang banyak panjangnya. Mereka mendirikan rumah sakit untuk orang-orang dan hewan, makanan-for-work program dalam semangat kesejahteraan kerja hari ini, dan program pemukiman sebanding dengan kibbutzim di Israel.

Ashoka juga pemimpin global berpikiran, mendorong perdagangan jarak jauh dan pengiriman duta ke kerajaan lainnya. Ia memainkan peran mani dalam penyebaran agama Buddha. Bahkan, **bukti independen tertua keberadaan Buddhisme adalah prasasti Ashoka.** ⁴ Meskipun dirinya seorang Buddhis, Ashoka ditoleransi sekte agama lain dan menjamin kebebasan beragama di seluruh kerajaannya.

“Dia adalah seorang pencipta praktis sebagai skala raksasa sebagai orang dalam sejarah,” komentar Drayton. “Dia menyadari kekuatan ekonomi kekaisaran skala benua dan ia menggunakan kekuatan itu untuk tujuan sosial.”

Di Harvard, Drayton mendirikan sebuah pertemuan mingguan yang ia sebut *Ashoka Table*, mengundang pemerintah, serikat, pemimpin bisnis, dan gereja terkemuka

- “Orang-orang yang menjalankan hal-hal yang nyata” -untuk makan malam off-the-record di mana siswa memiliki kesempatan untuk bertanya “bagaimana hal-hal benar-benar bekerja.”

Pada musim panas 1963, Drayton, kemudian dua puluh, akhirnya berhasil sampai ke India. Sebelum pergi, ia mencari saran dan perkenalan dari sejumlah pakar India, termasuk Bayard Rustin, pemimpin hak-hak sipil AS yang telah menasihati Martin Luther King Jr di antikekerasan Gandhi selama boikot bus Montgomery dari 1955-1956.

Rustin memberikan Drayton surat pengantar ke Jaya Prakash Narayan, salah satu tokoh politik terkemuka India, yang pada gilirannya menempatkan dia berhubungan dengan Vinoba Bhave, pembaharu sosial yang dikenal sebagai India “berjalan suci.” ⁵ Bhave telah menjadi salah satu murid kunci Gandhi. Setelah pembunuhan Gandhi pada tahun 1948, Bhave terus mencari cara untuk mempromosikan non-kekerasan dan kemandirian, dan ia memilih untuk fokus pada reformasi tanah.

Bhave tidak percaya bahwa pemerintah bisa mencapai reformasi tanah damai. Baginya, cara itu untuk mengubah hati orang-orang. Jadi, pada tahun 1951, ia meluncurkan nya *bhoodan* (hadiah tanah) gerakan, yang kemudian tumbuh menjadi nya *gramdan* (Hadiah desa) gerakan. Meskipun ia fiftyfive pada saat itu dan menderita malaria dan ulkus lambung, Bhave mulai berjalan di seluruh India, 10-12 mil sehari, mengajar penduduk desa sekitar antikekerasan dan mendesak mereka untuk mentransfer

bagian tanah ke sistem kepemilikan koperasi untuk orang dukungan tak bertanah dan “tak tersentuh,” yang termiskin dari yang miskin India.

Pada tahun 1960 upaya Bhave telah menyebabkan redistribusi sukarela 7 juta are tanah, area yang lebih besar dari Massachusetts, Delaware, dan Rhode Island dikombinasikan.

Drayton perjalanan ke Orissa, India timur, untuk bergabung perkemahan Bhave selama beberapa minggu. Setiap pagi Bhave dan kelompoknya dari 15-30 “pekerja konstruktif” ditetapkan berjalan di 02:30 SAYA. Setelah beberapa jam mereka akan berhenti dan diam-diam mengamati matahari terbit. Untuk Drayton, ini berjalan selama keren jam pagi yang “benar-benar ajaib.”

Kemudian Bhave dan rekan-rekannya akan terus desa yang ditunjuk. Saat mereka mendekat, Drayton akan menyaksikan banyak orang berkumpul dari segala arah. Ketika Bhave mencapai batas desa, para pemimpin lokal akan membawanya di bawah lengkungan telapak dan menawarkan kepadanya “terang desa” (kehormatan upacara). Kemudian Bhave akan mengadakan layanan doa diam hanya untuk anak-anak. “Anda bisa mendengar pin drop,” Drayton kenang. “Aku belum pernah melihat sejumlah besar seperti anak-ribu-berperilaku seperti itu begitu konsisten.”

relawan Bhave kemudian akan masuk ke kelompok dan bernegosiasi dengan penduduk setempat untuk “hadiah desa.”

Dalam panas sore hari, duduk bersama-sama pada *charpoy*, tempat tidur kecil atau sofa, Drayton akan mempertanyakan Bhave tentang non-kekerasan. “Vinoba sangat pasien dengan saya dan disesuaikan dengan tingkat saya memahami,” kenangnya.

Sudah jelas bahwa Bhave adalah seorang pemikir yang canggih. Dia bisa menjadi seperti menghitung sebagai setiap beltway insider. Namun ia tetap, pada intinya, seorang yang rendah hati, dan penduduk desa merespon sangat kepadanya. “Dia punya sebuah- *memaksa* -tentang dia,” kata Drayton, tidak cukup puas dengan kata ‘kekuatan.’ “Dia bukan hanya pembebas politik, tetapi pembebas psikologis. Dia tahu dia memiliki kemampuan untuk menjangkau dan membantu orang membuat keputusan hidup heroik di sebagian besar melalui teladannya. Dan seperti semua pemimpin yang baik ia membuat orang merasa lebih besar, tidak kecil. Aku datang pergi dengan rasa hormat yang besar baginya. Saya mengerti kecerdasannya pada tingkat analitis. Dan aku melihat dia sebagai orang suci yang hidup.

“Hari ini saya mungkin akan melihat dia sebagai pengusaha sosial.”

Sebagai kepentingan Drayton di Gandhi, Raja, Ashoka, dan Bhave berkumpul, pengaruh lain segera ditambahkan. Sebagai sarjana di Harvard, Drayton mengambil kelas dengan David C. McClelland, yang baru saja menerbitkan buku monumentalnya *The Achieving Society*, yang, antara lain, menjelajahi kualitas motivasi pengusaha.

McClelland, seorang psikolog, ditetapkan tiga dominan kebutuhan motivations- manusia untuk *kekuasaan*, perlu untuk *afiliasi*, dan perlu untuk *prestasi* -dan mengembangkan teknik untuk mengukur mereka. Apa yang kebanyakan tertarik kepadanya adalah kebutuhan untuk *prestasi* yang ia temukan berkorelasi dengan kewirausahaan.

McClelland menemukan bahwa individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi cenderung kurang dipengaruhi daripada yang lain dengan saran tentang apa yang harus mereka lakukan, pikirkan, atau percaya. Mereka “berorientasi ke masa depan menuju tujuan lagi jarak, bahkan ketika itu berarti brondong kesenangan segera.”⁶ Mereka kurang sesuai dan peduli tentang pengakuan publik. Apa yang mempengaruhi mereka yang paling dalam masalah menarik adalah fakta. Mereka lebih suka nasihat ahli untuk teman-teman.⁷ Mereka tidak penjudi. Mereka cenderung, pada kenyataannya, menjadi konservatif dalam permainan kesempatan dan berani dalam permainan keterampilan, di mana mereka biasanya berlebihan peluang sukses mereka. Sementara yang lain dilihat sebagai pengusaha pengambil risiko, McClelland mencatat bahwa mereka tidak melihat diri mereka sendiri dengan cara ini. Mereka biasanya menerima tantangan hanya ketika mereka tahu bahwa ada peluang diterima keberhasilan dan ketika penentu utama keberhasilan adalah keterampilan mereka.⁸ Dan, bertentangan dengan asumsi umum, McClelland menegaskan bahwa pengusaha termotivasi terutama oleh rasa prestasi daripada keinginan untuk uang. Keuntungan yang penting karena mereka memberi pengusaha “pengetahuan yang pasti” kompetensi nya.⁹ Tapi kepuasan nyata bagi pengusaha datang dari membuat dunia sesuai dengan cara yang sangat spesifik untuk nya akan.

Dalam banyak dari ini, Drayton diakui sendiri.

Setelah lulus dari Harvard, Drayton belajar ilmu ekonomi, keuangan publik, dan sejarah di Universitas Oxford, kemudian terdaftar di Yale Law School, di mana ia mendirikan Yale Legislatif Services, sebuah program yang cocok siswa dengan anggota parlemen di enam negara untuk membantu mereka kerajinan kebijakan sosial cerdas. Pada puncaknya, organisasi yang terlibat sepertiga dari mahasiswa sekolah hukum.

Selama periode ini, akhir 1960-an, Drayton juga mengalami serangkaian kerugian pribadi. Ibunya, Joan, meninggal tiba-tiba dari kanker; sepupunya yang lebih tua, Thornton, yang sudah seperti ayah kedua baginya, menderita stroke yang membuatnya nyaris tak bisa berkomunikasi; dan pada awal 1969 Drayton harus memutuskan hubungan delapan tahun dengan seorang wanita Ceko siapa dia bertemu di perjalanan ke Eropa Timur pada tahun 1960. (Setelah Soviet menginvasi Cekoslovakia pada tahun 1968, Drayton percaya bahwa kontak lanjutan dengan wanita dan keluarganya akan menempatkan mereka dalam bahaya.)

Drayton menanggapi dengan berkonsentrasi energi dan pikirannya di daerah di mana ia bisa melakukan kontrol yang paling: karyanya.

“Saya hanya dikubur itu semua,” katanya. “Saya tidak ingin memiliki lebih dari itu.” Selama paruh pertama tahun 1970-an, ia bekerja terutama dalam praktik publik McKinsey & Company (“belajar bagaimana lembaga kerja,” katanya), mengambil cuti untuk mengajar di Stanford Law School dan Harvard Kennedy School of Government. Sebagai konsultan manajemen, Drayton difokuskan pada isu-isu publik seperti perumahan, pengangguran, dan pembangunan ekonomi minoritas. Dia memimpin tim yang ulang mekanisme penegakan lingkungan di Connecticut, menghilangkan insentif untuk pencemar untuk mengikat kasus di pengadilan-rintangan utama dalam penegakan hukum. (Sejumlah perubahan tersebut menjadi bagian dari undang-undang lingkungan AS.)

“Segala sesuatu yang Drayton melakukan ia bekerja untuk memecahkan fundamental,” kenang Carter Bales, yang mempekerjakan dia untuk McKinsey. “Dia mengajarkan saya untuk mencari cara-cara yang belum ada untuk mendapatkan kali leverage sepuluh pada masalah.”

prestasi Drayton di Connecticut dikombinasikan dengan kontak politiknya

- ia telah bekerja pada beberapa kampanye yang dipimpin diangkat sebagai asisten administrator Badan Perlindungan Lingkungan (EPA) pada tahun 1977. Saat itulah ia mulai mendorong melalui “gelembung.”

Ketika saya bertanya Drayton untuk menjelaskan “gelembung” dengan saya, ia menjelaskan bahwa ia pertama kali harus memberikan informasi latar belakang sedikit tentang regulasi polusi. “Bayangkan sebuah pabrik, pabrik mobil,” ia mulai. “Ini memberi off dan partikulat hidrokarbon, polusi udara dasar, *hal-hal buruk*. Mungkin ada seratus proses yang berbeda di pabrik bahwa polusi udara rilis: cat-semprot bilik, degreasing operasi, dan lain sebagainya. Cara sistem regulasi bekerja adalah bahwa ada proses yang masuk ke gerak untuk cat-semprot bilik, untuk degreasing operasi, dan untuk semua sembilan puluh delapan lainnya sumber yang mengeluarkan hidrokarbon, dan masing-masing dari proses-proses tersebut melibatkan panjang administrasi prosedur: usulan, komentar, revisi, dan lain sebagainya.

“Hasil khas adalah regulasi yang berlaku untuk semua cat bilik-semprot seluruh industri. Sementara itu, kelompok yang terpisah dari orang memproduksi peraturan pada jadwal waktu yang berbeda untuk degreasing operasi-yang juga berkaitan dengan hidrokarbon-tetapi mereka berfokus pada teknologi yang berbeda.

“Hasil akhirnya adalah seratus peraturan yang berbeda yang berlaku untuk seratus proses yang berbeda di pabrik yang sama yang ditulis oleh tim yang berbeda dari orang pada waktu yang berbeda yang tidak mengambil satu sama lain ke rekening.

“Sekarang, biaya menghilangkan satu pon hidrokarbon dari udara berbeda nyata dari satu proses ke yang lain. Hal ini tidak jarang menemukan biaya diferensial dari seratus banding satu. Jadi, mengatakan dalam satu proses biaya \$ 100 dan di lain biaya \$ 1.

“Hal ini segera jelas bahwa jika Anda mengizinkan pabrik untuk datang kembali kepada Anda dengan tandingan sehingga jika mereka bisa mendapatkan lebih dari £ \$ 1 keluar mereka dapat berhenti mengambil \$ 100 pon keluar, mereka menyimpan sebuah *oodle* Uang. Mereka memiliki insentif besar untuk melakukan hal ini. Satu hal yang baik yang terjadi adalah menurunkan ini biaya mencapai setiap tingkat pengurangan polusi. Menurunkan berarti biaya menurunkan oposisi politik. Ini juga berarti menghilangkan banyak gila-yaitu, politik mahal-contoh yang mau tidak mau keluar dari penerapan aturan untuk kasus-kasus konkret.”

gelembung adalah kerangka yang akan membuat ini mungkin. Ide dasarnya adalah untuk membayangkan gelembung lebih pabrik. Di dalamnya insinyur harus membatasi total emisi sesuai dengan hukum. Perbedaannya adalah bahwa mereka bisa membuat proposal kepada pemerintah tentang bagaimana melakukannya. Mereka bisa mengimbangi salah satu sumber internal yang terhadap yang lain, asalkan hasil bersih adalah sebagai bersih dan dilaksanakan sebagai standar pemerintah. Dan tabungan adalah milik mereka untuk menjaga.



Bill Drayton menjelaskan “gelembung” pada konferensi pers EPA, 1979 bubble itu bukan konsep baru. Para ekonom telah memperdebatkan manfaatnya selama bertahun-tahun, namun diskusi tetap teoritis. ¹⁰ Pada tahun 1977, ketika Drayton, usia tiga puluh tiga, tiba di EPA, ia memutuskan untuk membuatnya nyata. “Saya datang ke EPA dengan rasa yang sangat kuat bahwa lingkungan dibangun di atas pondasi yang cacat secara politik dan gagal,” jelasnya. “Saya pernah mengalami ‘reaksi lingkungan’ di Ohio, Connecticut, dan New York City. lapangan itu pada

lebih defensif dari mampu untuk bergerak maju. Tanpa perubahan dalam keseimbangan politik yang mendasari, selama biaya pengurangan dan pengurangan polusi meningkat, konsekuensi yang tak terelakkan akan meningkat paparan polusi.”

Seperti Drayton melihatnya, kunci untuk mengubah dinamika politik adalah untuk membuatnya lebih menarik untuk bisnis polusi pertarungan daripada melawan EPA. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah untuk memberikan manajer pabrik dan insinyur-orang di posisi terbaik untuk mengembangkan teknologi ekonomi-pengendalian pencemaran baru insentif untuk melakukannya. Sistem regulasi prebubble tidak hanya gagal untuk menciptakan insentif seperti itu, telah menciptakan insentif negatif. “Hal terakhir di dunia yang siapa pun dari sisi industri inginkan adalah seseorang untuk menemukan cara baru dan lebih baik dari pengendalian pencemaran karena itu, mengingat hukum, mereka semua harus pergi dan uang menghabiskan untuk menerapkannya,” jelas Drayton.

gelembung tidak harus terbatas pada satu pabrik. Tergantung pada wastafel alami polutan, gelembung bisa mencakup semua pabrik di negara atau negara atau bahkan dunia. gas rumah kaca harus dikontrol pada tingkat global, sehingga apa yang dibutuhkan adalah sebuah sistem yang mendorong orang untuk mencari peluang rumah kaca gas pengurangan mana saja di bumi: sebuah sistem yang memungkinkan sebuah perusahaan, katakanlah, Ohio untuk membersihkan asap sebuah memuntahkan pabrik di Calcutta, atau mempertahankan hutan di Honduras, dalam pertukaran untuk tidak harus membuat perubahan yang kurang signifikan di rumah yang mungkin kali sepuluh sebagai mahal. Mekanisme untuk mewujudkannya, Drayton percaya, adalah kerangka peraturan yang sulit yang membebaskan pasar untuk bekerja.

Ada banyak kendala yang terlibat dalam menempatkan gelembung ke dalam praktek. Di atas semua, ide itu harus dijual. Banyak lingkungan yang tegas menentang menggunakan pasar untuk mencapai tujuan kebijakan publik. Garis keras tidak merasa bahwa pemerintah harus harus mempertimbangkan biaya **pengendalian polusi**. ¹¹ Banyak program polusi udara EPA melihat gelembung sebagai gua-in untuk bisnis besar, dan beberapa staf penegakan melihatnya sebagai ancaman anggaran. Namun demikian, pada tahun 1979 gelembung dan perdagangan polusi menjadi kebijakan lingkungan AS. Brian J. Cook, yang kronik pertempuran dalam bukunya, *Politik Birokrasi dan Regulasi Reformasi: EPA dan Perdagangan Emisi*, rincian bagaimana Drayton, melalui sikap keras kepala dan keuletan, kemampuannya untuk sekutu merekrut, dan penguasaan rincian, diperjuangkan gelembung, mendorongnya melalui sistem, mengubah cara EPA bekerja, dan memperoleh “pijakan” untuk gagasan bahwa adalah “tidak mungkin terguncang.” ¹²

Tapi itu tidak berakhir di sana.

Pada bulan Januari 1981, menyusul terpilihnya Presiden Ronald Reagan, Drayton

meninggalkan EPA. Bahwa Agustus ia dihubungi oleh seorang senator Partai Republik di Komite Senat Lingkungan, seorang pejabat Partai Republik di Kantor Manajemen dan Anggaran, dan seorang karyawan di kantor personalia EPA, semuanya memberitahukan (dalam keyakinan) bahwa pemerintahan Reagan adalah perencanaan untuk menghancurkan EPA.

pemerintah telah mengusulkan riam pemotongan itu, dalam waktu dua puluh bulan, akan mengurangi anggaran EPA oleh dua pertiga. administrator EPA baru Reagan, Anne Gorsuch, juga merencanakan perubahan personel yang akan mengakibatkan 80 persen dari karyawan di kantor pusat EPA dipecat, diturunkan, diturunkan, atau reshuffle-menghancurkan web pengalaman dan hubungan yang membuat lembaga yang efektif. ¹³ Rincian dikuburkan dalam anggaran rencana 3.000-halaman yang senator telah bocor ke Drayton serta kotak file Drayton sudah memegang dari kantor personil.

Setelah menjabat sebagai kepala EPA perencanaan dan kepala anggaran, Drayton memahami implikasi dari rencana pemerintahan Reagan. "Mereka pada dasarnya membongkar proses pengambilan keputusan kunci," jelasnya. "Mereka tidak bisa memenangkan pertarungan kebijakan, sehingga mereka akan menghancurkan institusi. Itu adalah serangan yang sangat pintar. Hukum tidak masalah jika Anda tidak memiliki lembaga untuk menegakkan mereka."

Pemotongan anggaran akan datang pada saat EPA membutuhkan lebih banyak, tidak kurang, uang untuk melakukan tugasnya. Pada akhir 1970-an, Kongres telah berlalu gelombang hukum lingkungan baru yang mengatur penggunaan dan pembuangan polutan beracun. beban kerja EPA telah secara efektif dua kali lipat. Di bawah Gorsuch, bagaimanapun, hidup di lembaga itu menjadi begitu menyenangkan bahwa staf gesekan berjalan pada 32 persen per tahun. ¹⁴

"Ada Aku sedang duduk dengan semua informasi ini," kenang Drayton. "Aku tidak suka konflik. Berjuang untuk mempertahankan sesuatu yang tidak mengubah saya. Saya ingin membangun sesuatu. Tapi saya telah menghabiskan bagian yang baik dari kehidupan profesional saya membangun lembaga lingkungan di kota, negara, dan tingkat federal. Dan apa yang mereka lakukan adalah tidak sah; itu hanya *salah*."

Dia menghubungi sebuah *Waktu New York* reporter, Philip Shabecof, yang menulis cerita frontpage ¹⁵ Berikut hari *Washington Post* menanggapi dengan cerita halaman depan sendiri. ¹⁶ Dan bola itu bergulir. Drayton kemudian mendirikan sebuah organisasi bernama Simpan EPA dan mulai membangun jaringan manajer lingkungan untuk bantuan. Dia mendirikan Komite peerreview Fakta, yang segera diidentifikasi penurunan tajam dalam kasus penegakan dikirim ke Departemen Kehakiman, serta tetes dalam sukarela kepatuhan-baik indikasi bahwa pemotongan anggaran yang mengambil tol

pada lingkungan.

Dampak jangka panjang dari pemotongan anggaran tidak meminjamkan dirinya untuk mencengkeram jurnalisme. Namun, Drayton mengumpulkan kasus yang kuat untuk menunjukkan bahwa pemotongan akan efektif ganda paparan Amerika untuk polutan beracun pada tahun 1990. ¹⁷

Selama musim gugur 1981 ia menghabiskan enam jam setiap hari di telepon menjual kasus ini ke editor, wartawan, dan aktivis lingkungan, memicu artikel koran dan editorial di seluruh negeri. Dia bahkan mendapat majalah industri, seperti

Kimia Minggu, untuk mengenali bahaya, dengan menyatakan bahwa, dengan tidak adanya penegakan hukum, perusahaan yang mencemooh hukum lingkungan akan menikmati keunggulan kompetitif atas orang-orang yang mematuhi mereka dengan itikad baik. Hal ini akan menyebabkan peningkatan polusi dari industri dan, mau tidak mau, reaksi publik. Drayton juga memperingatkan bahwa program Reagan-Gorsuch bisa menyebabkan EPA, di bawah administrasi masa depan, untuk “ayunan kembali dengan penuh semangat,” menjadi lebih kaku dan permusuhan dengan bisnis. ¹⁸

Dia disalurkan analisis Simpan EPA untuk Demokrat pada Hill, bersama dengan celana strategi tentang bagaimana untuk mengeksploitasi kelemahan pemerintahan Reagan terhadap lingkungan. Bahwa Kongres Oktober buru-buru mengadakan sidang pada masalah ini. Kemudian, pada bulan Januari 1982, sebagai Kongres berkumpul kembali, Simpan EPA melanjutkan ofensif. “Kami merencanakan ‘Mari kita menghancurkan kredibilitas mereka’ minggu,” Drayton kenang. Mereka disiapkan berita ABC untuk sebuah uraian. Drayton bertemu dengan Garry Trudeau, dan selama seminggu kehancuran EPA adalah subjek dari *Doonesbury* komik. Drayton juga bertemu dengan Russell Kereta, yang pernah menjadi administrator EPA 1973-1977, dan menunjukkan daftar orang-orang yang telah diperas dari badan. Kereta menulis sepotong op-ed untuk *Washington Post* di bawah judul “Penghancuran EPA.” ¹⁹

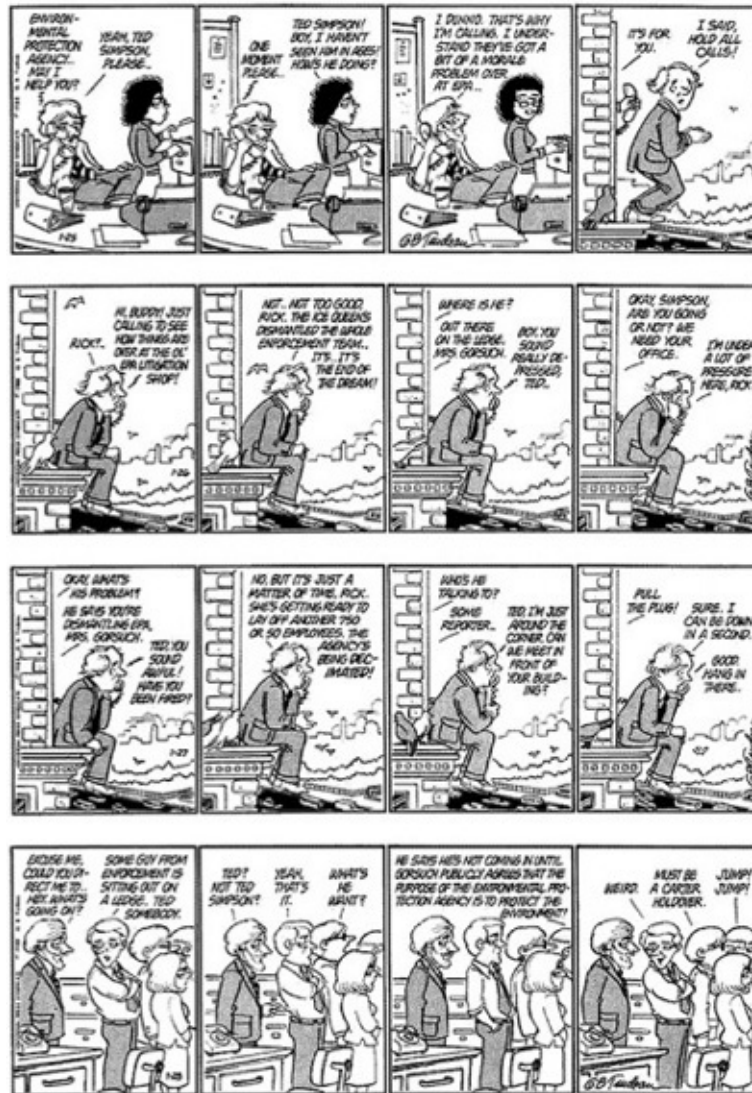
“Ini adalah minggu katalitik,” Drayton kenang. “Kami mampu untuk ujung anggapan mendukung kami. Asumsi umum sesudahnya adalah bahwa sesuatu yang benar-benar buruk dan mungkin ilegal yang terjadi.”

Selama pertemuan sarapan rahasia, sebagai Drayton ingat, salah satu penasihat Reagan mengaku: “orang politik tidak peduli terhadap lingkungan. Tapi mereka tidak menentangnya. Mereka hanya ingin menang secara politik. Jadi Anda hanya perlu membuatnya jelas bagi mereka bahwa ini akan menjadi penyiksaan politik sampai berhenti.”

Drayton mengambil nasihat. Selama tiga tahun ke depan, segera setelah pemerintah meluncurkan rencana anggaran, Simpan EPA adalah di atasnya: mendapatkan salinan muka dari tokoh-tokoh, menganalisis mereka, yang menunjukkan dampak terhadap lingkungan, dan mendapatkan pesan kepada pers. Akhirnya Senat bertindak untuk menghentikan pemotongan anggaran lebih lanjut untuk EPA. Sementara itu, Kongres menemukan pelanggaran serius kekuasaan dalam lembaga, dan Gorsuch dipaksa untuk mengundurkan diri. Itu tidak

Kemenangan untuk memastikan: EPA telah kehilangan sepertiga dari pendanaan (beberapa di antaranya dipulihkan di bawah presiden George Bush Sr).

“Mereka melakukan kerusakan yang luar biasa,” kata Drayton. “Tapi itu bisa saja jauh lebih buruk.”



Doonesbury komik strip, 25-28 Januari 1982

* * *

Pada 1990-an, dilaporkan bahwa ketentuan emisi-perdagangan di 1990 Clean Air Act telah membawa penurunan yang signifikan pada pencemaran sulfur dioksida, sumber hujan asam. ²⁰ Pada tahun 1997 perdagangan emisi telah menjadi salah satu fitur utama dari Protokol Kyoto, kerangka internasional terkemuka

untuk mengatasi pemanasan global. ²¹ Pada tahun 2003 Parlemen Eropa meluncurkan internasional pasar global emisi-perdagangan pertama di dunia untuk mengekang produksi karbon dioksida dari 10.000 perusahaan (bertanggung jawab untuk 46 persen dari emisi di Uni Eropa). Pasar, yang mulai beroperasi pada Januari 2005 dan termasuk 27 negara, adalah pusat dari strategi Uni Eropa untuk memenuhi komitmennya berdasarkan Protokol Kyoto (yang mencakup pengurangan 8 persen dari tingkat 1990 emisi tahun 2010). Pasar emisi perdagangan diharapkan dapat mengurangi biaya mencapai target ini sebesar 35 persen. ²² Pada tahun 2006, pemerintah California melewati California Pemanasan Global Solutions Act, yang mengamanatkan bahwa negara mengurangi emisi gas pemanasan global untuk 1990-tingkat pada tahun 2020. Sebuah fitur utama dari rencana tersebut adalah sistem perdagangan emisi, yang California berharap untuk nge-link dengan sistem Uni Eropa, serta untuk mendorong partisipasi dari pemerintah federal, negara bagian AS lainnya, dan negara-negara lain. ²³

“Konsep bahwa Bill menganjurkan dua puluh lima tahun yang lalu, yang dianggap radikal gua-in dengan gerakan lingkungan, yang saat ini dianjurkan oleh hampir semua orang sebagai cara yang lebih baik untuk mengendalikan pencemaran,” jelas Jodie Bernstein, mantan direktur Federal Trade Komisi Biro Perlindungan Konsumen, yang bekerja dengan Drayton di EPA. “Bill adalah kekuatan yang sangat, sangat signifikan dalam mengubah cara pemerintah pergi tentang membawa misi lingkungan.”

Setelah saya bertemu Drayton, saya mulai meneliti gelembung dan perdagangan emisi. Aku pergi melalui surat kabar dan majalah dan mencari internet. Saya menemukan ratusan laporan dan artikel pada subjek, tetapi sangat sedikit yang menghubungkan Drayton untuk demonstrasi awal dan pemasaran ide. Itu akan menjadi mudah untuk menyimpulkan bahwa perdagangan emisi adalah salah satu ide yang “waktu telah datang.” Tidak ada indikasi bahwa itu telah berjuang untuk dengan kegigihan mantap oleh individu biasa bertekad dan kreatif.

6. Mengapa Apakah aku Jangan Dikatakan tentang ini?

Pada awal 1980-an, sementara Drayton adalah managing Simpan EPA dan bekerja di McKinsey separuh waktu, lanjutnya membuat perjalanan biasa ke India untuk membangun Ashoka. Pada tahun 1982 ia melakukan perjalanan ke Indonesia untuk mulai meletakkan dasar untuk peluncuran negara kedua. Di Indonesia, di bawah kediktatoran Suharto, kewirausahaan sosial jauh lebih berisiko daripada di India, sehingga pertimbangan pertama Ashoka adalah: Apakah tidak membahayakan.

anggota dewan Ashoka Bill Carter telah mengambil perjalanan eksplorasi untuk Indonesia pada tahun 1980. Dia meletakkan Drayton berhubungan dengan Fred Hehuwat, pendiri Indonesia Yayasan Hijau, salah satu organisasi lingkungan swasta pertama di Indonesia. “Dia semakin menjauh dengan itu,” kenang Drayton. “Tapi kami tahu itu akan menjadi lingkungan yang rumit. Kami harus pergi melalui lingkaran paling menakutkan untuk mendapatkan persetujuan untuk beroperasi di sana.” Dengan bantuan Hehuwat ini, Drayton berangkat pada seri maraton lain pertemuan dan akumulasi tumpukan baru tiga-by- lima kartu.

Di India Drayton telah mengalami masalah yang tak terduga. Panitia relawan lokal bahwa ia telah dibentuk untuk mengawasi program Ashoka ternyata terbelah dengan konflik. Di Indonesia ia membuat upaya khusus untuk merakit apa yang ia harapkan akan menjadi panitia lebih kompatibel, tapi ia berlari ke dalam masalah yang sama. Dia juga menemukan bahwa kepekaan budaya Indonesia membuatnya sulit untuk mengatakan tidak kepada siapa pun. Ashoka harus menemukan beberapa cara untuk mengecilkan kandidat tanpa nominator dan staf “kehilangan muka.”

Hal lain yang halus adalah uang. Drayton tidak ingin Ashoka akan dikelompokkan ke dalam kotak “penyandang dana”. Dia dan stafnya berjuang untuk menghindari menggunakan kata-kata “hibah,” “donor,” atau “dasar” karena ia merasa hal tersebut dikaitkan dengan negatif persepsi-kurangnya kepercayaan, harapan dari tidak diperlakukan sebagai peer-yang tidak menguntungkan untuk membangun persekutuan kolaboratif. “Hubungan keuangan sangat meresahkan, karena itu berarti bahwa hubungan lain tidak 100 persen sukarela,” catatan Drayton. Dia juga tidak ingin memiliki efek yang tidak disengaja membantu rekan-rekan untuk membuat lembaga yang mungkin tidak “realistis finansial.”

Setelah banyak pertimbangan, diputuskan bahwa rekan-rekan harus menerima “tunjangan” untuk menutupi pengeluaran pribadi, yang memungkinkan mereka untuk berhenti dari pekerjaan mereka dan fokus penuh waktu pada ide-ide mereka. Standar untuk durasi adalah “cukup lama untuk memberikan pengusaha sosial kesempatan untuk peluncuran dan mulai memasarkan ide-ide mereka dan membangun basis keuangan mereka sendiri.” Tunjangan bisa dijalankan di mana saja dari bawah

setahun untuk empat tahun, tapi rata-rata lama ternyata menjadi tiga tahun. Jumlah yang dipatok untuk gaji sosial-sektor di masing-masing negara, dengan beberapa fleksibilitas untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik fellows', seperti jika sesama diperlukan untuk menyewa seorang pekerja perawatan khusus untuk melihat setelah anak cacat. Ashoka tidak membatasi penggunaan tunjangan; mereka tidak investasi dalam proyek tapi dalam diri seseorang.

Kembali ke rumah, Drayton memiliki masalah pendanaan sendiri. Di kantor yayasan, mata menerawang ketika ia berbicara tentang "investasi sosial" dalam "pengusaha." Itu tidak membantu ketika ia menyamakan pendekatan Ashoka untuk modal usaha. Sebagai anggota dewan Julien Phillips bercerita: "Kami khawatir: 'Jika kita menggunakan istilah 'entrepreneur,' akan kita beralih semua off yang semacam sayap kiri-cenderung? Atau adalah seluruh titik untuk membantu orang mengevaluasi kembali dan memberikan nilai baru untuk kualitas kewirausahaan ketika mereka tidak digunakan dalam mengejar keuntungan?"

Tanpa dukungan dari yayasan besar, Drayton dan anggota dewan dikejar lead individu. Salah satu teman kuliah Drayton, Mack Lipkin, menyediakan dana awal dan memperkenalkannya kepada dua penyandang dana lainnya, John Klingenstein dan William Emes. Golden, seorang bankir investasi yang sukses yang telah memainkan peran penting membentuk lembaga-lembaga ilmiah Amerika, adalah sekutu penting. Namun, ketika Drayton pertama kali mendekatinya untuk dukungan, respon Emes adalah: **"Saya tidak percaya di India. Saya percaya di *kamu*."**

Salah satu kelompok yang dihargai pendekatan Drayton adalah rekan McKinsey nya. Pada tahun 1982 dua konsultan McKinsey, Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., yang diterbitkan pelarian bisnis **best-seller *In Search of Excellence*, yang tampak pada beberapa perusahaan Amerika yang paling sukses.** Meskipun penulis tidak awalnya ditujukan untuk menulis buku tentang kepemimpinan, mereka tidak bisa menghindari fakta bahwa banyak perusahaan yang mereka diperiksa tampaknya "telah mengambil karakter dasar mereka di bawah asuhan orang yang sangat istimewa" dan telah melakukannya " pada tahap yang cukup awal pengembangan mereka."¹ Selain itu, Peters dan Waterman menemukan bahwa perusahaan yang sangat baik sistematis didukung "juara ide" dalam barisan mereka, pemberian garis lintang dan menyalurkan sumber daya untuk pemikir konvensional yang menunjukkan kreativitas yang tidak biasa dan ketekunan. Mereka mengutip ahli manajemen Peter Drucker, yang telah mengamati: "Setiap kali ada sesuatu yang sedang dicapai, itu sedang dilakukan ... oleh monomaniac dengan misi"²

Drayton mengatakan hal yang sama diadakan benar dengan perubahan sosial: Cara untuk mempromosikan inovasi adalah untuk juara ide pengasuhan. "Mari kita menemukan orang-orang ini," katanya. "Kita harus berinvestasi di mereka sekarang-ketika mereka gemetar dan kesepian dan

sedikit bantuan berarti dunia.”

Itu lambat akan.

“Selama lima tahun pertama Ashoka,” Drayton bercerita, “Saya tidak bisa mendapatkan satu yayasan publik di Amerika Serikat untuk mendukung kami dengan satu sen. *Tidak ada*. Itu tidak bahwa ini adalah ide yang buruk atau karena aku artikulatif. Itu bukan karena saya tidak dikenal. Aku baru saja keluar dari menjadi asisten administrator di EPA dan memiliki reputasi yang baik dari itu. Tidak salah satu dari mereka akan mengambil risiko uang pada ide ini. Bagaimana mungkin mereka *Rindu* itu?”

“Ini adalah pengalaman rekan-rekan kami berulang-ulang.” Kemudian, suatu sore di bulan Oktober tahun 1984, Drayton menerima panggilan telepon tak terduga yang memberitahukan bahwa ia telah diberikan MacArthur Fellowship, senilai \$ 200.000 selama lima tahun. William Emes telah dinominasikan dia. “Ini adalah minggu terakhir kampanye Mondale, yang merupakan periode yang sangat sedih dan berusaha untuk saya,” kenang Drayton. “Saya baru saja menghabiskan beberapa tahun pada upaya Simpan EPA mencoba untuk menghentikan pemerintahan Reagan dari menghancurkan segala sesuatu yang kita telah membangun, dan sekarang pemilihan sedang mencari harapan untuk Demokrat. Itu waktu yang indah.”

Tidak lama kemudian, Drayton pergi cuti dari McKinsey dan menghantam jalan. Dia segera bepergian tujuh atau delapan bulan dalam setahun, menghabiskan minggu pada waktu di kota-kota dan desa-desa di India dan Indonesia, mewawancarai kandidat, membangun jaringan nominator, dan mengembangkan “pencarian dan seleksi” proses untuk pengusaha sosial yang dapat diandalkan.

Drayton adalah teliti tentang kualitas, dan dia bersedia untuk pergi perlahan-lahan untuk menemukan orang yang tepat. “Untuk waktu yang lama, kita semacam tertatih-tatih bersama dalam hal staf yang dibayar sangat kecil dan rendah dan tingkat yang sangat rendah pertumbuhan,” anggota dewan kenang Julien Phillips. “Dan jika Anda tidak tahu Bill, Anda bisa membayangkan bahwa ini akan menjadi sebuah usaha marjinal tak terlihat selamanya.”

Tapi dari awal, Drayton tampaknya memiliki lebih kepercayaan visinya daripada apa yang sebenarnya di lapangan pada satu waktu. Itu, setidaknya, adalah bagaimana itu muncul untuk Michael Northrop, lulusan Princeton dua puluh enam tahun yang Drayton disewa pada tahun 1985 untuk menjalankan operasi Ashoka di Washington, DC Northrop baru saja datang dari bertugas dua tahun sebagai keuangan perusahaan analis. Ia terpikat oleh Drayton dan setuju untuk bergabung dengannya. Pada saat itu, Ashoka memiliki beberapa relawan staf di Washington dan anggaran global sekitar \$ 200.000. Pada akhir tahun 1985, telah terpilih hanya tiga puluh enam rekan.

Northrop menemukan bahwa Drayton memiliki kemampuan untuk membuatnya tampak seolah-olah ia memiliki pasukan di belakangnya, ketika realitas itu lebih dekat dengan beberapa prajurit. Seperti banyak pengusaha, kekuatan semata-mata keyakinannya pada ide-idenya tampaknya untuk meminjamkan

mereka kualitas keniscayaan. Dia juga seperti “kelinci menarik penyihir keluar dari topi” ketika datang ke menghasilkan lead pendanaan baru dan kontak. Tapi Ashoka sangat dibutuhkan organisasi yang lebih kuat di Washington untuk mendukung dia. Jadi Northrop terfokus pada sistem. Dia bekerja pada penggalangan dana, memperkuat database organisasi dari rekan-rekan, alat penganggaran dibuat, dan, dengan sedikit uang yang ia miliki, dibangun staf. Ia bergabung dengan Miriam Parel, seorang wanita Brasil yang telah mempelajari manajemen bisnis dan teknik sipil, dan Michael Gallagher, seorang teman dari seorang teman yang pernah belajar antropologi budaya dan baru saja kembali dari persekutuan Rotary di Kamerun.

Untuk Northrop, bekerja sama dengan Drayton secara bersamaan mendebarkan dan menjengkelkan. Drayton adalah luar biasa kreatif dan bersedia untuk memberikan staf muda tanggung jawab yang cukup besar, tapi dia juga seorang perfeksionis dan keras kepala karena mereka datang. Dia juga sangat hemat dengan anggaran Ashoka. Dia sangat prihatin tentang mempertahankan budaya thriftiness diberi pemborosan dari begitu banyak bantuan asing.

Jadi ketika Northrop ingin membeli komputer, Drayton bertanya mengapa mesin tik tidak cukup baik. Ketika mesin fotokopi baik diminta, Drayton bersikeras bahwa analisis biaya-manfaat pertama dilakukan.

Ada banyak frustrasi tersebut. Tapi, di akhir hari, Northrop terjebak di sekitar karena ia percaya bahwa Drayton “benar-benar telah mengembangkan metodologi yang bisa menemukan sebagian besar sumber daya manusia yang berharga yang ada di dunia.” Dan Northrop bisa memikirkan ada kesempatan yang lebih baik untuk berkontribusi pada kesejahteraan planet daripada dengan membantu melembagakan dan mendukung sistem itu.

Pada tahun 1984 Ashoka mendapat istirahat ketika Peter Goldmark-yang menjadi kepala Rockefeller Foundation pada tahun 1988-diminta oleh Rockefeller Brothers Fund (RBF) untuk bantuan kerajinan rencana strategis. Goldmark telah menjadi pendukung awal Ashoka. Tidak lama kemudian, RBF menjadi yang pertama “blue-chip” yayasan untuk mendukung Ashoka. Meskipun tidak salah satu fondasi yang lebih besar, RBF cukup disegani. Setelah RBF telah memberikan dukungan, yayasan lainnya menjadi lebih reseptif. “Ini mungkin terdengar gila,” kata Drayton, “tetapi mereka membuat lebih aman bagi orang lain. Faktor risiko telah memotong setengah karena semua orang sekarang bisa mengatakan, ‘Kami membuat kesalahan yang sama yang RBF lakukan.’ ”

waktu itu menguntungkan. Pada tahun 1985 Brasil telah terpilih sebagai presiden sipil pertama mereka dalam dua puluh tahun dan Drayton sangat ingin memperluas ke Amerika Latin. Pada tahun 1986 ia dan Miriam Parel melakukan perjalanan ke Brasil untuk pramuka untuk memimpin. Memiliki jera, Drayton bersumpah: “Tidak ada komite lagi.” Kali ini mereka akan menemukan satu perwakilan negara yang cocok dan hanya mulai pemilihan fellows.

Mereka beruntung untuk menemukan Leni Silverstein, seorang antropolog Amerika feisty

yang telah tinggal di Brasil selama bertahun-tahun. Silverstein, empat puluh dua, telah menerima gelar Ph.D. dari Sekolah Baru untuk Penelitian Sosial di New York, yang mengkhususkan diri dalam agama Brasil Afro dari Candomblé. Setelah mengembangkan studi pascasarjana jender pertama tentu saja di Brazil dan diresmikan program perempuan Ford Foundation di negara itu, Silverstein juga akan membawa perspektif feminis yang sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi kemudian didominasi oleh laki-laki. Segera setelah sebuah wawancara dengan Drayton di sebuah restoran Cina, ia berlari Ashoka Brazil keluar dari rumahnya di Rio.

“Itu benar-benar gila,” Silverstein kenang. “Orang-orang datang ke rumah saya di semua jam hari dan malam untuk menanyakan tentang Ashoka. Aku punya dua anak perempuan. Suami saya sudah sangat marah.”

Silverstein memiliki akses ke apartemen yang dia bisa menggunakan sebagai kantor, tapi dibutuhkan telepon-dan memasang garis di Rio biaya \$ 2.000. Ketika dia bertanya Drayton untuk uang, dia menolak.

“Kami bertengkar mengerikan,” Silverstein kenang. “Kami berada di taksi. Saya mengatakan kepada sopir untuk berhenti dan aku keluar dari mobil dan berkata: 'Jika Anda tidak membeli saya telepon, saya berhenti!' ”

Silverstein mendapat teleponnya. Pada akhir tahun 1986, Ashoka telah terpilih fellows Brasil pertama.

Kembali di Washington, Ashoka staf muda Michael Gallagher telah mendengarkan Drayton berbicara tentang pengusaha sosial selama setahun, tapi itu hanya setelah ia menghadiri panel seleksi pertamanya di Brasil bahwa ia “mendapatkannya.” “Itu adalah 'aha' pengalaman bagi saya,” kenangnya. “Saya melihat bahwa Bill telah sangat berpikir melalui pertanyaan: 'Bagaimana Anda menemukan orang-orang ini?' ”Gallagher membawanya pada dirinya untuk mendokumentasikan proses Ashoka untuk wawancara dan skrining pengusaha sosial.

Pada tahun 1986 Brazil muncul dari bayangan panjang ditegakkan pemerintahan militer. pengusaha sosial mulai muncul di mana-mana-di masyarakat Brasil Afro, di komunitas gay, di komunitas kecacatan, dalam gerakan perempuan. “Itu waktu yang tepat,” kenang Candace Albertal Lessa, yang berhasil Silverstein sebagai wakil Brasil Ashoka pada tahun 1988. “Brasil hanya membuka demokrasi. LSM [lembaga swadaya masyarakat] jaringan bergerak menuju organisasi perubahan sosial bukan gerakan politik hanya. Ada banyak orang yang kesepian tanpa uang, dan tiba-tiba Ashoka datang pendanaan orang yang memakai provokatif sikap vis-à-vis status quo.

“Tetapi orang-orang juga skeptis,” tambah Lessa. “Pada awalnya, mereka pikir Ashoka

seperti CIA. Yang Amerika aneh ini datang dan mewawancarai semua orang?”

Itu adalah kekhawatiran awal Peter Lenny, seorang, juru Portugis-Inggris berhaluan kiri yang berbasis di Rio de Janeiro yang menerima telepon satu hari yang meminta “pengganti darurat” untuk rewel Amerika Utara.

Pekerjaan pertama Lenny dengan Drayton adalah wawancara lima jam dengan tukang batu dari sebuah desa di selatan Brasil. “Dia mengembangkan cara ini baru untuk mengkonversi kelas rendah perumahan ke lingkungan yang wajar,” Lenny kenang. “Pada akhirnya, ia tidak dipilih; ia tidak benar-benar seorang pengusaha sosial. Dia tidak memiliki kesadaran akan potensi idenya sendiri.”

Dalam waktu Lenny punya lebih skeptis nya. Saat ia terus bekerja dengan Drayton, ia mulai mengenali pola dalam cara dia mewawancarai orang. Dia melihat bahwa Drayton akan maju dengan, mengatakan, seorang petani petani yang tahu bagaimana bekerja dengan orang-orang, tapi ia cenderung menghindari dari akademisi. Salah satu tes asam Drayton adalah untuk bertanya bagaimana-pertanyaan dalam hal praktis yang sangat spesifik untuk melihat apakah orang tersebut akan menanggapi secara sama praktis (baik) atau pergi pada garis singgung atau memberikan jawaban teoritis (tidak baik).

pengalaman melakukan lebih untuk Lenny dari mengajar dia bagaimana mengenali pengusaha sosial. Kalau bukan karena Ashoka, Lenny mengatakan ia mungkin akan meninggalkan Brasil dan kembali hidup di Inggris.

Pada pertengahan 1980-an Lenny, seperti banyak Brazil, mulai harapan kalah di masa depan Brasil. Setelah kediktatoran jatuh, media berubah fokus ke korupsi, inflasi, dan kejahatan. Tampaknya tidak mungkin bahwa pemilu yang bebas dan sebuah konstitusi baru akan menghasilkan perubahan sosial asli. “Brasil sangat besar,” kata Lenny. “Anda tidak mendengar apa yang terjadi di microlevel itu. Seluruh ide bahwa ada ini sedang berlangsung kegiatan-sosial ini orang melakukan hal-hal besar

- hanya benar-benar tak terlihat. Tidak ada satu dari kelas menengah set kaki di *favela* [Kumuh]. Dan jika Anda mendengar apa-apa tentang apapun organisasi perubahan sosial, itu hanya melalui kesempatan aneh, melalui pembantu atau sopir taksi.”

Melalui Ashoka, Lenny menemukan karya pengusaha sosial di Brazil, orang-orang seperti Mary Allegratti, yang bekerja untuk melindungi hutan hujan Amazon dari deforestasi, sambil memastikan mata pencaharian untuk Indian setempat dan penyadap karet; Silvia Carvalho, seorang pendidik anak usia dini di São Paulo, yang organisasinya, Crecheplan, itu meningkatkan perawatan hari untuk anak-anak miskin; Marilena Lazzarini, yang telah meluncurkan gerakan perlindungan konsumen dengan organisasinya, Instituto Brasileiro de Defesa melakukan Consumidor (IDEC); João Jorge Rodrigues, yang memutar perkusi Band Olodum, di Salvador, Bahia, menjadi kendaraan untuk mengaktifkan kesadaran politik dari Afro-Brasil;

Suely Carneiro, seorang wanita Afro-Brasil yang organisasinya, Geledés, itu meletakkan dasar bagi gerakan perempuan kulit hitam; Ana Vasconcelos, yang Casa de Passagem adalah memfokuskan perhatian nasional pada masalah pelacuran anak perempuan; Ismael Ferreira, yang kooperatif, Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (APAEB), adalah menghubungkan petani sisal miskin di Bahia pedesaan ke pasar internasional; Normando Batista Santos, yang jaringan sekolah masyarakat yang dikelola yang mencapai daerah-daerah terpencil di timur laut Brasil; Vera Cordeiro, yang telah mendirikan Associação Saúde Criança Renascer ke alamat celah tersembunyi dalam sistem kesehatan; dan Fábio Rosa, yang memberikan listrik kepada orang-orang miskin di pedesaan Brazil.

“Tiba-tiba,” kenang Lenny, “Saya memiliki pandangan ini *lain* Brazil-nasional

- di segala macam bidang-melalui proses seleksi Ashoka. Dan apa yang saya lihat di singkat sementara saya tidak akan terlihat jika aku tinggal di Rio dan membaca surat kabar selama sepuluh tahun.

“Pikir Dan aku, 'Mengapa saya tidak pernah *mengatakan* tentang ini?' ”

7. Sepuluh-Sembilan-Delapan-Childline!

Jeroo Billimoria, India: Perlindungan Anak

Saat pesawat mendekati landasan pacu, aku menekan wajahku ke jendela untuk survei gubuk besar di bawah ini. Itu tampak seperti lautan membusuk kayu dan berkarat timah. Saya telah melakukan perjalanan ke Bombay untuk mewawancarai Jeroo Billimoria, pendiri Childline, Helpline dan tanggap darurat sistem dua puluh empat jam untuk anak-anak dalam kesulitan. Jutaan anak-anak di India hidup di jalanan dan bekerja sebagai buruh di bawah umur. Seperti yang saya mengamati kumuh luas, saya membayangkan panggilan darurat dering ke Childline dari daerah kumuh serupa di kota-ribuan panggilan-luka pelaporan, penyalahgunaan, penelantaran, kekerasan,

TBC, disentri,

jaundice, AIDS-dan aku tidak bisa mulai depa bagaimana, dalam kekacauan Bombay, sistem tersebut mungkin bisa bekerja.

Menurut laporan di pangkuanku, bagaimanapun, Childline mulai beroperasi di Bombay pada tahun 1996; pada tahun 1998 itu telah bercabang ke kota-kota lain. Pada bulan Maret 2000 beroperasi di sebelas kota. Pada tahun 2002 itu dalam tiga puluh.

Saya telah berbicara dengan Jeroo sekali melalui telepon sebelum kedatangan saya untuk perusahaan rincian kunjungan saya. (Saya lihat dia dengan nama depannya, karena ia umumnya dikenal.) Kedengarannya seolah-olah sedang berdiri di halaman sekolah di jam istirahat. Dia meminta informasi penerbangan saya. "Aku akan mengirim salah satu anak jalanan ke bandara untuk menjemput Anda," dia berteriak atas din. "Dia akan membawa Anda ke pantai. Kami memiliki sebuah konferensi. Anda beruntung. Anda akan mendapatkan untuk memenuhi semua anak laki-laki."

Seperti yang dijanjikan, Laxman Halale, dua puluh satu, yang telah bertemu Jeroo dalam anak laki-laki penampungan tahun sebelumnya, menunggu di terminal mengacungkan poster Childline kuning. Dia lari dari rumah pada usia sebelas dan telah menjadi "anggota tim" Childline sejak tahun 1996. Dia mengangkat tas saya seperti porter veteran dan dipuji salah satu taksi bowler-topi hitam dan kuning Bombay. Segera kami terjebak dalam kabut coklat lalu lintas tanduk-menggelegar.



Jeroo Billimoria

Setelah dua jam, kami tiba di sebuah kamp dengan rumah-rumah susun dan pemandangan matahari terbenam emas di Samudra India. Taksi berhenti di depan ruang makan. Aku mendengar tawa dan tepuk tangan dan buzz dari percakapan dalam banyak bahasa: Inggris, Hindi, Bengali, Telugu, Tamil, Marathi. Di dalam, sekelompok delapan puluh orang, kebanyakan dari mereka pemuda yang pernah tinggal selama bertahun-tahun di jalanan, berlutut, berjongkok, dan tergeletak di satu sama lain. Mereka berada di lingkaran besar. Semua perhatian tertuju pada Jeroo, tiga puluh enam, di pusat, bertelanjang kaki, mengenakan

salwar kameez dan dupatta yang melambai seperti jubah saat dia bergerak.

"Saat menghubungi polisi, pada tingkat apa yang harus Anda menelepon?" berbicara dalam bahasa Hindi, ia meminta pemuda.

"Jangan pergi ke pejabat senior. Pergi ke constable atau lingkungan anak laki-laki," seorang pemuda dari Jaipur menjawab.

"Kami memiliki workshop dengan polisi," kata Jeroo. "Kita harus bekerja lebih erat dengan mereka. Apa lagi?"

"Ketika Anda pergi ke kantor polisi," menambahkan Calcutta, "Anda perlu menemukan seorang polisi tertentu yang sensitif terhadap anak-anak dan mulai bekerja dengan dia dulu."

"Sangat penting untuk mulai bekerja pertama dengan para polisi yang sensitif anak," Jeroo menegaskan.

Konferensi ini adalah sebuah lokakarya pelatihan untuk Childline "anggota tim" dari seluruh India. Para anggota tim yang lini depan Childline ini. Didukung oleh pekerja sosial, para pemuda menanggapi panggilan, memberikan informasi kepada pemuda jalanan, mengangkut anak jalanan ke tempat penampungan, rumah sakit, atau kantor polisi, mendokumentasikan panggilan, dan bekerja sama dengan mitra Childline untuk mencocokkan anak dengan layanan yang diperlukan. Mereka tidak hanya melakukan banyak pekerjaan Childline, mereka didefinisikan prioritas dan kebijakan organisasi.

"Bagaimana Anda menangani kasus HIV atau kematian?" tanya Jeroo. "Bagaimana jika rumah sakit menolak untuk mengobati anak? Bagaimana jika polisi tidak mau campur tangan?"

"Komisaris polisi adalah anggota Dewan Penasehat Childline kami (CAB)," jelas anggota tim Nagpur. "Jadi ini membuat lebih mudah untuk bekerja dengan mereka."

"Iya! Iya! Baik! Setiap kota memiliki CAB,"kata Jeroo. "Ini adalah salah satu aspek yang paling penting dari Childline. Jika Anda memiliki masalah, CAB dapat membantu.

"Ingat," ia menambahkan, berbicara perlahan-lahan. "Childline *tidak bisa* bekerja dalam isolasi. Kami dulu berpikir kita adalah orang-orang-yang besar kita bisa melakukan semuanya sendirian. Sekarang kita tahu lebih baik. Sekarang kami mendirikan CABs untuk memfasilitasi hal. The CABs termasuk pejabat pemerintah, pejabat departemen kesehatan, pejabat kereta api, petugas kepolisian. Kami bekerja dengan mereka. Ketika mereka mulai melihat bahwa Childline dapat melakukan apa yang tidak bisa mereka lakukan dan bahwa Childline akan membuat pekerjaan mereka lebih mudah, mereka mulai siap bekerja sama."

Dia berhenti sebentar untuk membiarkan wastafel informasi di, kemudian melanjutkan dengan pertanyaan berikutnya: "Sekarang, apa yang kita lakukan dalam kasus pelecehan anak?"

"Kami menyelamatkan anak itu," kata anggota tim dari Madras (sekarang disebut Chennai).

"Pertama, kami memastikan keselamatan anak," Jeroo sependapat. "Apa yang kita lakukan dengan pelaku?"

"Tugas kita adalah untuk menyelamatkan anak," jelas anggota staf dari Madras. "Ini bukan tugas kita untuk menangani pelaku."

Jeroo berputar. "Tidak!" dia berkata. "Kita *harus* berurusan dengan pelaku!" Dia mengamati lingkaran untuk memastikan semua orang melihat betapa seriusnya dia.

"Pertama, kita harus menyelamatkan anak, mendapatkan dia ke tempat yang aman, dan kemudian mencoba

untuk merehabilitasi dia dengan keluarga. Kebijakan kami adalah bahwa pelebagaan adalah pilihan terakhir. Tapi kami juga akan memastikan bahwa orang yang menyalahgunakan anak dihukum. *Kami akan memastikan mereka terkunci jika perlu.* Pelanggar tidak harus pergi scot gratis. Dan kita akan pergi dan mendapatkan beberapa kompensasi untuk anak. Mendirikan sebuah kepercayaan bagi anak. pelaku *harus* dilakukan untuk membayar.

"Childline bukan layanan amal atau layanan kesejahteraan," tambahnya. "Ini adalah sebuah *hak* layanan. Kami tidak membantu 'anak-anak miskin.' Saya ingin mengambil kata 'miskin' dari kosakata kita. Jika kita mengambil pendekatan amal, kita akan berada di sini selama 50.000 tahun dan tidak ada akan berbeda. Kami adalah layanan hak-hak anak. Childline harus memainkan peran utama dalam hal ini!

"Sekarang, apa *paling* Hal penting untuk diingat dalam Anak-line?" Jeroo mengatakan, berbalik 360 derajat.

"SETIAP PANGGILAN PENTING" terdengar jawaban dari delapan puluh suara. "Setiap panggilan penting," Jeroo bergema.

"Seorang anak bisa menghubungi kami dan itu mungkin tampak seperti lelucon," katanya. "Atau anak dapat berbicara melecehkan. Tetapi sama mungkin bahwa anak sedang menguji kita untuk melihat apakah kita akan mengambil dia serius dan berurusan dengan dia dengan sopan. Seseorang yang menyebut dan hang up dapat menguji kita juga.

"Dan ingat," tambahnya sambil tersenyum, "mungkin *saya* panggilan. Kau tahu aku memanggil untuk tes Childline. Kadang-kadang saya menelepon dan saya mengatakan kata-kata buruk atau berbicara dengan marah untuk menguji keluar layanan-dan sangat sering orang mengucapkan kata-kata buruk kembali ke saya!"

lorong meletus dalam tawa.

"Jadi pada saat Anda menjawab seorang penelepon marah, ingat, mungkin saya! "Sekarang," ia melanjutkan, "apa hal pertama yang Anda lakukan jika Anda membuat kesalahan?" "MEMAHAMI IT" datang respon kelompok.

"Ya," kata Jeroo. "Akui itu. Tell lain Anda membuat kesalahan. Kemudian memperbaiki kesalahan itu.

"Jadilah bergairah," Jeroo menambahkan, "tapi membuat keputusan dengan kepala Anda. "Ingat misi kami: Anak yang lebih dulu. Kami tidak bekerja untuk pemerintah. Kami tidak bekerja untuk setiap organisasi. Kami bekerja untuk anak. Anak yang lebih dulu."

Jeroo berhenti untuk membiarkan semuanya tenggelam di.

"Sekarang, ada 400.000 kebanyakan anak-anak yang rentan yang hidup di jalanan," lanjutnya. "Ini adalah **target utama** anak-anak kita ingin mencapai. Bagaimana kita akan menjangkau mereka *semua*?"

Dari Hyderabad: "Kita harus memberitahu mereka."

anak lain dari kelompok Hyderabad, berdiri, memegang tongkat di sisinya, angkat bicara. "Saya telah hidup di jalanan, dan saya tidak ingin anak-anak lain untuk pergi melalui apa yang saya pergi melalui. Jadi saya membuat sebuah titik untuk memberitahu anak-anak lain saya bertemu tentang Childline. Saya memiliki buku kecil yang saya selalu menjaga dengan saya, dan setiap kali saya memberitahu anak saya mendapatkan mereka untuk menandatangani buku saya dan saya memberi mereka stiker Childline. Saya punya empat ratus nama dalam buku saya."

Jeroo mengangkat tangannya dan bertepuk tangan.

"Kita harus menjangkau semua anak-anak ini," katanya. "Tapi kita harus berpikir *bagaimana* kita akan melakukan hal ini. Kita akan berbicara tentang besok pagi ini. Tidak profesional atau staf. Pertanyaan ini hanya untuk anak-anak yang telah hidup di jalan dan tahu seperti apa hidup ini. Bagaimana kita akan mencapai mereka semua? Saya ingin Anda berpikir tentang malam ini.

"Sekarang akhirnya, saatnya untuk makan."

Kelompok ini meletus di tepuk tangan.

Setelah makan malam saya berbicara dengan Venkahnababu Vidyanagar, anak laki-laki dengan tongkat dan notebook dengan empat ratus nama. Dia delapan belas. Satu kaki lumpuh dari polio. Dia datang dari negara bagian Andhra Pradesh di India selatan dan berbicara Telugu, yang untuk pembicaraan kami diterjemahkan pertama ke Hindi dan kemudian ke dalam bahasa Inggris.

Venkahnababu telah ditinggalkan oleh orang tuanya ketika ia berusia tiga belas tahun karena mereka terlalu miskin untuk merawatnya. Dia telah tinggal di jalan-jalan Hyderabad selama satu tahun menyemir sepatu dan bekerja di warung teh, di mana pemilik membiarkan dia tidur. Kemudian ia pergi ke Bombay dan berteman dengan anak laki-laki yang tinggal di sebuah stasiun kereta api. Mereka membantu mendapatkan dia ke tempat penampungan anak laki-laki. Setelah mendengar tentang Childline, ia menjadi anggota tim, mendapatkan 1.200 rupee (sekitar \$ 30) per bulan, yang dia suka untuk dibelanjakan pada "pakaian mewah" dan film. Dia mencintai *Raksasa*.

Anak-anak jalanan, menjelaskan Jeroo, cerdas dan tangguh, tetapi dalam banyak cara yang naif. "Mereka mudah untuk memanipulasi, dan mereka memiliki beruntun sopan yang kuat. Perempuan muda dapat dengan mudah memikat mereka ke dalam pernikahan. Mereka ingin sangat buruk untuk dicintai. Banyak get menikah tiba-tiba dan dalam sembilan bulan *datar* akan ada bayi. Saya selalu mengatakan kepada anak laki-laki di kantor yang mereka *harus* tidak menikah segera. Saya memberitahu mereka jika mereka menikah, saya akan *membunuh* mereka."

Ketika saya bertanya Venkahnababu apakah dia punya kontak dengan keluarganya, ia mengatakan tidak. Kemudian dia bercerita: Beberapa bulan sebelumnya asing telah mendekati dia mengatakan bahwa ibu Venkahnababu sedang sakit. Pria itu mengatakan ia membutuhkan 800 rupee (sekitar \$ 20) untuk obat. Venkahnababu tidak memiliki kontak dengan ibunya sejak ia telah ditinggalkan. Namun, dia memberi orang itu 800 rupee. Setelah itu, pria itu kembali dua kali; setiap kali Venkahnababu memberinya

lebih banyak uang.

Sebuah anggota tim selusin berkerumun di sekitar seperti yang kita berbicara. Ketika saya bertanya Venkahnababu jika ibunya menerima uang, ia mengatakan ia tidak tahu. Tak satu pun dari anak-anak lain terganggu Venkahnababu; tidak ada kata, "Dia curang Anda," pikiran yang berlari melalui pikiran saya. Aku bertanya Venkahnababu jika ia ingin melihat ibunya. "Aku mungkin mengunjunginya suatu saat nanti," katanya. "Tapi hanya ketika dia merasa lebih baik. Aku takut melihat sakit di tempat tidur." Dia menatap tanah, menunjukkan bahwa ia ingin mengakhiri percakapan.

Aba-aba itu, Deepak Kumar melangkah maju. Deepak, juga delapan belas, tumbuh "di suatu tempat di Punjab" dan lari dari rumah di sepuluh usia setelah menerima pemukulan dari ayahnya. Dia berakhir di sebuah stasiun kereta api di Delhi, di mana beberapa anak laki-laki berteman dengan dia dan mengajarnya bagaimana untuk mendapatkan uang dengan mengumpulkan dan menjual botol dan kaca pecah. Seorang polisi menjemputnya dan ia dikirim ke rumah remaja, di mana master diberikan pemukulan dengan berbagai alat, termasuk kelelawar kriket. Deepak melarikan diri dan kembali ke stasiun kereta api di Delhi. Akhirnya seorang pekerja sosial yang ramah membantunya masuk ke tempat penampungan yang baik. Sebagai anggota tim Childline, Deepak merasa bahwa karyanya adalah "berharga dan penting."

Malam itu semua orang berkumpul di pantai untuk apa anak laki-laki digambarkan sebagai "peristiwa budaya." Bintang-bintang yang terang; laut menderu. Tanda-tanda di sepanjang pantai memperingatkan arus yang mematikan. Anak-anak membangun raksasa api unggun. Semua orang bergabung tangan dalam lingkaran dan menari-nari di sekitar persimpangan api di atas kaki mereka dan menendang kaki mereka tinggi dalam mode hora a. Tidak ada gantung kembali; pengamat segera tersapu ke perayaan oleh banyak tangan. Setelah menari while the berubah kacau, dengan anak laki-laki mengetuk ke satu sama lain dengan meningkatnya semangat yang pernah dekat dengan api. Dalam kegembiraan saat ini, mereka tampaknya tidak memiliki kekhawatiran di dunia.

Jeroo Billimoria dibesarkan di sebuah keluarga Bombay terkemuka di mana profesi dominan akuntansi. Ayahnya, Mehervan-akuntan dalam manufaktur perusahaan-sangat berhati-hati dan konservatif. Ibunya, Homai-pekerja sosial yang menasihati anak-berpenghasilan rendah di depan umum sekolah-petualang dan liberal. Sebagai sarjana, Jeroo belajar perdagangan. Dia condong ke arah karir di bidang akuntansi tapi kematian ayahnya, ketika dia masih dua puluh, menyebabkan dia untuk mengevaluasi kembali rencana hidupnya.



Jeroo Billimoria dengan beberapa anak Childline bekerja untuk membantu “Ayah saya adalah orang yang sangat baik,” kata Jeroo saya. “Dia merasa sangat kuat bahwa Anda harus fokus pada pemberian diri sendiri. Dan saya menemukan setelah kematiannya, meskipun keberadaannya sehingga tidak enak badan-ia memiliki jantung dan paru-paru kondisi-bahwa ia telah membantu banyak orang yang tinggal di jalanan anonim. Kami memiliki antrian orang-orang yang datang untuk memberikan penghormatan. Bahkan ibu saya tidak tahu bahwa ia telah diam-diam mendukung orang-orang ini selama bertahun-tahun.”

Dia memutuskan untuk beralih ke pekerjaan sosial. Dia terdaftar dalam Tata Institut Ilmu Sosial (Tiss), perguruan tinggi utama India pekerjaan sosial, untuk melakukan studi pascasarjana dan manajemen nirlaba kemudian belajar di Sekolah Baru untuk Penelitian Sosial di New York City. Di New York dia juga terlibat dengan Koalisi untuk Tunawisma, sebuah kelompok nirlaba yang membantu orang-orang yang tinggal di jalanan dan di tempat penampungan. “Saya sangat tersentuh oleh semangat hidup antara

tunawisma,” Jeroo kenang.

Pada tahun 1989 ia kembali ke India dan melakukan perjalanan selama enam bulan sebelum bergabung TISS sebagai instruktur. Sejumlah mahasiswa pascasarjana nya ditempatkan sebagai pekerja sosial di tempat penampungan Bombay. Ketika Jeroo mengunjungi mereka, dia menemukan dirinya tertarik pada anak-anak, terutama untuk kejujuran dan ketahanan mereka. “Street anak-anak yang sulit dan mereka berbicara pikiran mereka,” jelasnya. “Ketika mereka sedih kau tahu itu, dan ketika mereka senang atau marah, kau tahu itu. Ini sangat jelas, tetapi mereka tidak berpegang pada itu.”

Mereka perlu diakui dengan cara-oleh kecil senyum atau sentuhan-dan mereka mudah sakit ketika mereka merasa diabaikan. Mereka juga sangat bangga. Banyak dari anak-anak jalanan bekerja keras untuk menghidupi keluarga mereka di desa-desa. Mereka akan memberitahu pekerja sosial: “Jangan mengambil kasihan pada kita. Kita bisa mendapatkan uang kita sendiri.”

The children called Jeroo “Didi,” an affectionate term for an older sister. In turn, she found herself developing a strong protective feeling for them. She gave out her home phone number—to be used in cases of emergency—but soon she was receiving calls on a daily basis. “That’s when I learned how much street kids love the phone,” she recalled. Sometimes the kids called just to say hello, sometimes they called because they were feeling sad and lonely. But when the calls came in the middle of the night it was because one of the kids had been injured, or fallen ill, or had been beaten up by an adult, often by a policeman.

Jeroo menemukan bahwa hal itu bisa mengambil hari untuk menemukan bantuan yang diperlukan bagi seorang anak. Bombay memiliki lembaga banyak anak-anak, tetapi mereka tidak memiliki mekanisme untuk bekerja dengan satu sama lain atau dengan pemerintah. Jeroo mendekati beberapa organisasi dan mengusulkan ide layanan koordinasi tetapi menemukan sedikit antusiasme untuk ide. Dia memutuskan untuk menjatuhkannya untuk saat ini. “Iklim untuk jaringan di antara LSM itu belum ada di sana,” kenangnya. “Atau mungkin aku tidak siap untuk menerimanya.”

Sebaliknya, pada tahun 1991 ia mendirikan sebuah organisasi yang disebut Meljol (Coming Together) untuk menyatukan anak-anak dari berbagai latar belakang pekerjaan, berdampingan, pada proyek-proyek dengan manfaat sosial yang nyata: membangun taman bermain, membersihkan sekolah, kampanye melawan merokok. “Tujuannya adalah untuk menciptakan pola pikir alternatif bagi anak-anak untuk memberi mereka rasa kekuatan mereka sendiri,” katanya.

Pada tahun 1993 Jeroo masih menerima panggilan larut malam. Itu jelas bahwa anak-anak membutuhkan layanan darurat. Kali ini dia memutuskan untuk melihat apakah dia bisa meyakinkan polisi Bombay untuk memulai satu. Setelah polisi menolaknya, dia mendekati departemen telekomunikasi pemerintah untuk mengeksplorasi kemungkinan menciptakan sejumlah Nomor Bebas Biaya untuk bantuan anak-anak. “Aku pergi ke

DOT [Departemen Telekomunikasi] dan hanya nongkrong dan bertemu orang-orang dan bertanya bagaimana melakukan ini,"kenangnya.

Atas saran dari salah satu petugas humas DOT, ia mengatur pertemuan dengan manajer umum. Dia membawa Armaity Desai, maka direktur Tiss. "Kata General manager, 'Kami akan memikirkannya. Kami akan kembali kepada Anda,'"kenang Jeroo.

Sementara itu, Jeroo ditindaklanjuti dengan surat kepada pejabat DOT di Bombay dan Delhi. Dengan dukungan dari Tiss, permintaan membuat jalan sampai ke Kementerian Telekomunikasi. Kementerian meragukan bahwa anak-anak akan menggunakan hot line. Namun, Jeroo telah melakukan survei sendiri dan hampir semua anak jalanan mengatakan mereka akan menggunakan layanan ini. "Hari ini di India kita memiliki lini panas perempuan, garis panas untuk kecacatan dan obat-obatan," Jeroo menjelaskan. "Tapi pada tahun 1993 itu adalah konsep benar-benar baru."

Bahkan, layanan seperti telah menjadi layak hanya karena tiga perkembangan terakhir: (1) telepon umum telah banyak dipasang di kota-kota besar India; (2) jumlah organisasi pelayanan anak telah meledak; dan (3) pemerintah adalah menerima gagasan membentuk kemitraan dengan kelompok-kelompok warga.

Langkah besar berikutnya, Jeroo menyimpulkan, adalah untuk meningkatkan koordinasi. Ratusan organisasi pelayanan anak di Bombay bertebaran. Mereka tidak berbicara satu sama lain. Mereka juga bervariasi dalam kualitas. Beberapa melakukan pekerjaan yang indah; beberapa yang tidak kompeten; beberapa yang penuh kasih; ada yang kasar. Itu cukup keras untuk penuh-waktu pekerja sosial untuk menemukan bantuan yang tepat untuk anak yang membutuhkan. Bagaimana seorang anak jalanan, polisi, atau warga negara yang bersangkutan untuk mengetahui di mana untuk mencari bantuan? Apa yang dibutuhkan, Jeroo saw, adalah sebuah sistem yang akan memungkinkan siapa pun yang datang di anak dalam kesulitan di mana saja di Bombay untuk mengambil sederhana dan tindakan segera untuk membantu anak.

Jeroo direkrut tim mahasiswa untuk mengkompilasi sebuah direktori organisasi pelayanan anak di Bombay. Mereka terdaftar seratus organisasi, termasuk dua puluh empat jam penampungan dan lembaga jangka panjang perumahan; organisasi yang ditawarkan hukum, kesehatan, psikologis, dan pelayanan pendidikan; organisasi yang menyediakan rehabilitasi cacat, pelatihan kejuruan, dan pengobatan untuk kecanduan; dan banyak lagi. Berikutnya Jeroo mengatur pertemuan untuk mendorong partisipasi dalam jaringan baru: Childline.

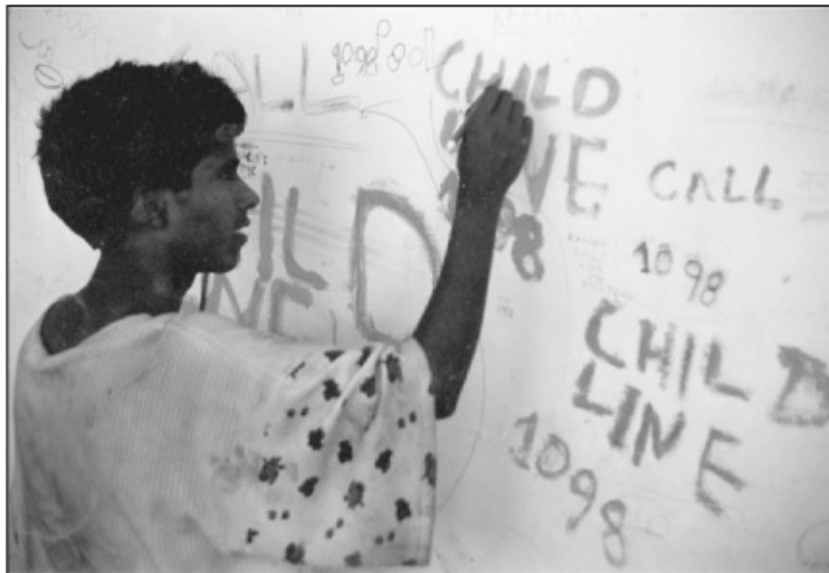
Dia mengumpulkan anggaran dan berangkat untuk dana start-up kenaikan gaji. Untuk tahun pertama, ia membutuhkan 250.000 rupee, sekitar \$ 6.000, untuk membangun dua pusat panggilan dikelola oleh lima belas orang. Dukungan awal datang dari Ratan Tata Trust dan Kepedulian India Foundation. Pada bulan Mei 1996 departemen telekomunikasi pemerintah

diberikan penggunaan Childline dari nomor telepon 1098. Dan sebulan kemudian, dengan empat belas organisasi telah ditandatangani pada, Childline secara resmi diluncurkan.

Untuk menciptakan kesadaran tentang layanan, staf Childline, anggota tim, dan relawan, sebagian besar anak-anak jalanan, stasiun kereta api ditargetkan, stasiun bus, daerah kumuh, bazaar, dan rumah sakit. Mereka mengorganisir pameran dan memainkan luar ruangan. Mereka mendorong pemuda untuk mendistribusikan kuning 1098 stiker dan untuk menguji nomor, melaporkan masalah. Mereka meminta pemuda jalan tua untuk mengajar yang lebih muda. Jeroo tidak gila tentang "1098," tapi anak-anak diajarkan untuk mengatakan itu sebagai "Sepuluh-semilan

- delapan Childline."

telepon Childline ini disimpan dalam organisasi dengan dua puluh empat jam penampungan untuk keadaan darurat. Di Bombay, salah satu tempat penampungan tersebut dijalankan oleh Pemuda untuk Unity dan Voluntary Aksi (Yuva) dan terletak dekat Stasiun Kereta Dadar. Di ruang depan tempat penampungan Yuva adalah meja di mana ponsel diawaki. Hari saya mengunjungi, saya bertemu anggota tim Ravi Saxena, Samir Sabu Sheikh, dan Rupesh Kumar.



Childline Manohardas anggota tim menyebarkan kata Ravi, sembilan belas, telah melarikan diri dari kota Bhopal pada usia sepuluh. "Ketika saya jatuh sakit, tidak ada orang untuk membantu saya atau membawa saya ke rumah sakit," katanya. "Dalam Childline, saya telah membantu lebih dari tiga ratus anak-anak." Samir, dua puluh, sudah hilang pada usia enam dan tinggal di jalanan sampai ia dimasukkan ke dalam rumah pemerintah pada usia sembilan. Dan Rupesh, delapan belas, kabur dari rumahnya di negara bagian Bihar di sepuluh usia untuk melarikan diri seorang ayah alkohol. Ketiga sedang belajar untuk mengambil ujian kelas sepuluh mereka. Masing-masing mendapatkan \$ 30 sampai \$ 40 per bulan dari Childline.

Para anggota tim bekerja delapan jam shift. Mereka memiliki setiap ratusan menerjunkan panggilan, dan mereka masing-masing memiliki cerita yang dramatis untuk memberitahu. Salah satu cerita Ravi secara khusus bergerak.

“Beberapa anak laki-laki memanggil Childline,” jelasnya. “Mereka berkata: 'Ada seorang gadis kecil di stasiun. Dia berdiri sendirian tanpa busana. Seseorang telah dilemparkan air panas pada dirinya. Dia telah membakar seluruh dadanya, perut, dan kaki.'”

“Jadi seorang relawan Childline pergi untuk membawanya ke rumah sakit. Tapi di stasiun, seorang mabuk datang dan mengatakan ia adalah ayahnya. Ternyata dia hanya seorang pria aneh yang tinggal di stasiun. Dia ingin menggunakan dia untuk mengemis. Polisi itu ingin menyerahkan gadis itu ke dia.

“Kami harus pergi ke kantor polisi dan berdebat dan berdebat, menjelaskan bahwa polisi tidak bisa hanya menyerahkan anak. Dia membutuhkan perawatan medis dan orang itu jelas mabuk. Akhirnya mereka menyerah dan kami membawanya ke rumah sakit untuk mengobati luka bakar nya. Kemudian Childline mengajukan petisi pengadilan untuk menyatakan miskin sehingga dia bisa diadopsi. Sekarang dia tinggal di lembaga anak-anak. Dibutuhkan sekitar satu tahun untuk mendapatkan dia diadopsi. Dia kecil sehingga dia tidak akan sulit untuk diadopsi. Dia tidak tahu namanya sendiri. Kami bernama Seema nya.”

Selama tahun pertama Childline menerjunkan 6.618 panggilan. Lebih dari 70 persen berasal dari anak-anak dan pemuda. Banyak dipanggil untuk chatting, menyanyikan lagu-lagu, mengajukan pertanyaan, perasaan berbagi, dan menawarkan penghinaan. Kesempatan untuk membuat panggilan telepon gratis itu sendiri merupakan daya tarik utama. ¹

“Ini layanan mereka,” Jeroo mengingatkan semua orang. “Mereka sedang menguji kita keluar.” Delapan ratus lima puluh delapan panggilan adalah untuk bantuan langsung darurat: masalah medis, kebutuhan akan tempat hunian, penyalahgunaan, pemulangan anak-anak yang hilang, perlindungan dari polisi, dan layanan yang terkait dengan kematian. ² Lebih dari setengah dari panggilan tersebut diterima antara 05:00 SORE dan 10:00 SAMA, ketika lembaga-lembaga yang paling anak-anak ditutup. “Saya berpikir bahwa kita akan mendapatkan banyak panggilan tentang kekerasan polisi,” Jeroo bercerita, “tapi anak laki-laki berkata, 'Tidak, Anda akan mendapatkan banyak masalah terkait kesehatan.' Kami tidak diarahkan untuk itu.”

Pada awalnya panggilan datang dari anak-anak yang hidup di jalanan. Setelah beberapa waktu Childline mulai menerima panggilan dari orang dewasa yang bersangkutan dan anak-anak yang bekerja sebagai pembantu rumah tangga di rumah kelas menengah. “Awalnya saya tidak ingin menjadi layanan kelas menengah,” Jeroo kenang. “Aku ingin fokus di tingkat. Tapi kemudian kami mendapat dua kasus dari orang dewasa yang bersangkutan tentang pekerja anak negeri. Salah satunya tentang seorang gadis bernama Sarita, yang sudah parah dipukuli. Dia mengalami luka bakar rokok di seluruh tubuhnya. Ini menunjukkan kepada kita bahwa orang sering mengamati penyalahgunaan, tetapi menutup mata karena mereka tidak tahu siapa yang harus kontak dan tidak ingin

terlibat dengan polisi. Saya melihat bahwa itu perlu untuk menciptakan kesadaran tentang layanan antara bagian yang lebih besar dari populasi.”

Tahun pertama adalah semua tentang membuat kesalahan dan mengoreksi mereka, mengidentifikasi kesenjangan dan mengisi mereka. anggota tim yang mengalami penelepon locating kesulitan, sehingga sistem pertanyaan standar diperkenalkan untuk mencatat waktu panggilan, landmark tertentu, dan pakaian anak itu mengenakan. relawan Childline diterbitkan kuning T-shirt dan topi.

Setelah menerima panggilan marah karena ponsel tidak terhubung ke 1098 dan pemilik konsesi telepon umum yang menjadi tidak kooperatif, Childline meminta anak-anak jalanan untuk ponsel tes di sekitar kota. Departemen Telekomunikasi juga mengeluarkan surat menginformasikan semua manajer membayar telepon bahwa mereka diwajibkan untuk memungkinkan anak-anak untuk memanggil 1098 setiap saat.

anggota tim yang mengalami kesulitan memperoleh kepercayaan dari pelarian menerima pelatihan dari pekerja sosial dalam interaksi telepon.

Setiap anak bulan diundang untuk “open house” Childline untuk belajar tentang layanan dan menyarankan perbaikan. Kasus per kasus, sistem diperbaiki.

Meghana Sawant, yang pertama dari siswa Jeroo untuk menjadi anggota staf Childline resmi, mengingat keputusan kebijakan yang diberlakukan setelah kematian seorang anak delapan belas tahun. “Sebuah panggilan datang dari seorang anak yang menderita TBC,” jelasnya. “Seorang anggota tim pergi untuk membawanya ke rumah sakit. Namun dia mengatakan, 'Saya tidak ingin dirawat di rumah sakit. Saya akan baik-baik saja. Jika saya perlu bantuan saya akan menelepon Childline lagi.' Jadi anggota tim kami meninggalkan anak ini pada platform. Setelah tiga atau empat hari, anak itu berakhir. Teman-temannya yang sangat sering penelepon mulai membuat panggilan kasar. Mereka memberitahu orang lain yang Childline adalah organisasi yang tidak berguna. Jadi kami kembali ke tempat di mana anggota tim kami membiarkan anak tinggal sakit. Teman-temannya sangat marah. Mereka berkata, 'Kami tidak ingin ada hubungannya dengan Childline. "Kami dan anggota tim meminta maaf dan mengatakan kita membuat kesalahan. Kami meminta anak-anak untuk memberitahu kita apa yang harus kita lakukan. Mereka masih sangat marah. Tapi setelah mereka tenang, mereka memberi saran: 'Jika anak itu mengatakan bahwa dia tidak ingin dirawat di rumah sakit atau masuk ke tempat penampungan maka Anda harus memberitahukan *kami*, temannya. Marilah kita tahu bahwa Anda telah meninggalkannya di jalan.'

“Kami pikir itu saran yang baik,” tambah Sawant. “Jadi sekarang adalah kebijakan kami.”

Suatu malam panggilan datang di 01:30 saya melaporkan bahwa anak laki-laki telah terkena taksi. anggota tim A Childline bergegas ke tempat kejadian dan mengambil anak ke rumah sakit hanya untuk disapa oleh polisi untuk mencari masuk untuk anak laki-laki asing baginya. Jeroo telah ditarik keluar dari tempat tidur berkali-kali dalam situasi seperti itu,

dan dia sudah belajar untuk tidak konfrontatif dengan polisi atau rumah sakit pejabat. "Itu adalah pengalaman belajar yang besar," katanya. "Ini membuat Anda mana-mana."

Kali ini dia menghubungi Komite Koordinasi Rentan Anak-anak, tubuh kota, dan Unicef, badan PBB yang bertugas untuk meningkatkan kesejahteraan anak-anak, dan membuat mereka untuk mensponsori konferensi, mengundang anggota Kesejahteraan Dewan Juvenile dan Juvenile membantu Satuan Polisi untuk belajar tentang Childline.

Tujuannya adalah untuk membangun kesadaran tentang kedua 1098 dan India Pengadilan Anak Act, yang meluas perlindungan untuk semua anak di bawah usia delapan belas tahun. ³

Dalam konferensi tersebut, Jeroo melihat bahwa pejabat polisi menjadi reseptif ketika mereka mulai melihat bahwa Childline akan menyederhanakan pekerjaan mereka. Mereka setuju untuk berpartisipasi dalam lokakarya lebih. Akhirnya Childline dan polisi Bombay menjalin kemitraan, dengan Satuan Polisi Bantuan Juvenile mengeluarkan kartu identifikasi khusus untuk anggota tim Childline.

Rumah sakit tantangan lain. Staf medis secara teratur berpaling anak-anak yang kotor, tanpa identifikasi, atau ditemani orang dewasa.

Jadi Childline staf terlatih dalam pertolongan pertama dasar dan menerapkan kebijakan membersihkan anak sebelum membawa mereka ke rumah sakit. Sementara itu, semua staf menerima pelatihan dalam hukum India, yang ditetapkan bahwa rumah sakit umum tidak dapat menyangkal peduli untuk siapa pun yang membutuhkan perhatian medis. lokakarya tambahan diselenggarakan untuk staf rumah sakit Sensitisasi.

Seperti kata tentang 1098 penyebaran, jaringan tumbuh. artikel surat kabar membawa puluhan ribu rupee di kontribusi publik. Jeroo membujuk perguruan tinggi setempat pekerjaan sosial untuk mengembangkan telepon kursus konseling dua bulan untuk staf. Dia mengangkat dana tambahan. Kemudian, suatu hari di bandara, ia berpapasan dengan seorang eksekutif dari Tata Consultancy Services, salah satu terkemuka perusahaan konsultan manajemen India, dan membujuk dia untuk bantuan. perusahaannya bisa merancang sebuah database untuk melacak panggilan.

Pada November 1997 Jeroo mengambil cuti tidak dibayar dari TISS untuk mengabdikan dirinya untuk Childline. Rencananya adalah untuk menciptakan sistem perlindungan anak nasional. Tak lama kemudian ia terpilih sesama Ashoka.

Pada bulan Februari 1998 Jeroo mengirim surat kepada Anand BORDIA, sekretaris bersama India Departemen Keadilan Sosial dan Pemberdayaan, mengusulkan bahwa bantuan pemerintah India memperpanjang Childline ke kota-kota lainnya. "Dari Childline sangat awal, saya telah dibayangkan sebagai layanan nasional," jelas Jeroo. "Saya tahu kami harus mendapatkan pemerintah yang terlibat. Tapi pertama-tama kami harus menunjukkan itu. Dan kami membutuhkan dokumentasi dan statistik."

Itu Juni Childline diselenggarakan pertemuan, dalam hubungannya dengan pemerintah, mengundang 117 orang 20-9 kota untuk mengeksplorasi potensi untuk menyebarkan layanan. Pada saat itu, Childline telah menanggapi 14.000 panggilan. Ini telah mengatur bantuan langsung untuk 3505 anak-anak, termasuk pelayanan medis (2126 kasus), tempat tinggal (988), informasi dan rujukan ke lembaga-lembaga lain (249), repatriasi (49), dukungan emosional dan bimbingan (39), perlindungan dari pelecehan polisi (30), perlindungan dari kekerasan (23), dan kematian terkait layanan (1). ⁴

Alasan pemerintah untuk mendukung Childline adalah menarik. Layanan ini melakukan banyak hal yang pemerintah India telah berkomitmen untuk ketika meratifikasi Konvensi PBB tentang Hak Anak di

1992, seperti mempromosikan akses anak-anak untuk kesehatan, keadilan, tempat tinggal, dan pendidikan. ⁵ Anak-line juga memiliki keunggulan dari sebuah organisasi-abad dua puluh. Itu terintegrasi dan desentralisasi. Ini dicampur teknologi dan pelayanan manusia. Ini terkait pemerintah, bisnis, dan kelompok masyarakat untuk memaksimalkan efektivitas. Dan, terbaik dari semua, itu adalah biaya rendah, yang melibatkan hampir tidak ada batu bata dan mortir. Hanya tentang segala sesuatu yang Childline dibutuhkan untuk pekerjaan sudah di tanah. Pada intinya, Childline adalah tentang mengubah kota menjadi sebuah tim.

Mengapa tidak sebuah negara?

Pada akhir lokakarya, Anand BORDIA dan kolega, AP Singh, wakil sekretaris Departemen Kehakiman dan Pemberdayaan Sosial, setuju untuk membantu menyebarkan layanan ke kota-kota sepuluh. Sebulan kemudian Maneka Gandhi, menteri India keadilan sosial dan pemberdayaan, menyatakan bahwa ia ingin melihat Childline di setiap kota India dengan populasi diatas 1 juta (dua puluh tiga kota) pada tahun 2002. ⁶

Hanya butuh beberapa minggu untuk membuat sketsa rencana umum untuk ekspansi nasional. Childline akan beroperasi seperti waralaba, dengan manajemen yang terdesentralisasi, tetapi dengan merek seragam, prosedur operasi, dan standar. Ini akan tetap gratis, nasional layanan dua puluh empat jam. Kata "Childline" akan selalu ditulis baik dalam bahasa Inggris dan diterjemahkan fonetis dalam bahasa daerah. (India memiliki delapan belas bahasa yang diakui secara resmi.) Logo dan nomor telepon akan tetap sama di mana-mana.

Setiap kota akan memilih organisasi berdasarkan kebutuhan lokal tetapi sesuai dengan struktur yang seragam: A "nodal" organisasi, lembaga akademik mencatat seperti TISS, akan memfasilitasi operasi, pelatihan, dokumentasi, dan advokasi. "Berkolaborasi" organisasi, seperti Yuva, tempat penampungan di mana saya bertemu Ravi, Samir, dan Rupesh, akan merespon langsung ke panggilan. "Dukungan" organisasi akan menangani menindaklanjuti, dan "sumber daya" organisasi akan membantu dengan jangka panjang