

Anne Sørensen &
 Andreas Hjorth Frederiksen

sociale opfindelser

Social problemer...

Fire grundlæggende forskellige perspektiver eller opfattelser af sociale problemer

Sociale løsninger?

Sociale muligheder
 krolân pedagogi, turis
 Den sociale dimension
 strategisk kommunikation

Social arv...?

Sociale opf...

Kreativitet

Blending
 Konceptuel integration

Innovativ kultur

JAI!



Dr. Nakamats

Leg som metode



Lee Franks opfindelsesmodel

- 1. Identificer et problem
- 2. Analyser problemet
- 3. Gennemfør en ide
- 4. Evaluer resultatet
- 5. Reflekter over erfaringerne
- 6. Del erfaringerne med andre
- 7. Gennemfør en ide
- 8. Evaluer resultatet
- 9. Reflekter over erfaringerne
- 10. Del erfaringerne med andre

Hvad siger...



Indhold

(1) Hvorfor sociale opfindelser?.....	3
(2) Hvad er sociale opfindelser?.....	5
(3) Opfindelsens fødsel - Problemer og muligheder.....	12
(4) Den kreative proces – fra problem til idé.....	23
(5) Fra idé til opfindelse – en opskrift bliver til.....	32
(6) Opfindelse vs. innovation – at give værdi i praksis.....	42
(7) Opfindelseshøjde.....	59
(8) Vurdering af sociale opfindelser.....	62
(9) Hvem er de sociale opfindere?.....	69
(10) Barrierer og faldgruber.....	76
(11) Et miljø for sociale opfindelser.....	87
(12) Forslag til fremtidige støtteaktiviteter.....	93
(13) Litteratur.....	101

Redaktions- & projektgruppe

Anne Sørensen

Andreas Hjorth Frederiksen

Bernhard Jensen

Per Holm

Maja Lindemann Sørensen

Mie Thøger Pedersen

(1) Hvorfor sociale opfindelser?

I efteråret 2009 blev Socialt Udviklingscenter SUS bedt om at kommentere og komme med input til VELUX FONDENES sekretariats arbejdsrapport "Fokus på sociale opfindere og sociale entreprenører". I den forbindelse mødtes Socialt Udviklingscenter SUS og VELUX FONDENES sekretariat til gensidig præsentation og diskussion om emnet sociale opfindelser.

Det var – og er – Socialt Udviklingscenter SUS' opfattelse, at det sociale innovationsmiljø i Danmark allerede har en vis styrke. Men i forhold til lande, som vi normalt sammenligner os med, er tilfældet oftest, at vi importerer ideer til social fornyelse frem for at selvudvikle i egen kontekst. Samtidig er det Socialt Udviklingscenter SUS' erfaring, at der i Danmark er et stort potentiale til social fornyelse, der ikke bringes i anvendelse. Bringes dette potentiale i spil vil udsatte og marginaliserede mennesker her i landet nyde godt af reel fornyelse, der kan forbedre deres livssituation. Spørgsmålet er, hvordan?

Med støtte fra Velux Fonden har Socialt Udviklingscenter SUS fra 2009-2010 sat fokus på sociale opfindelser. Sigtet har været at afprøve metoder og pege på fremtidige initiativer, der kan bringe det hidtil uudnyttede potentiale til social fornyelse i spil i Danmark.

De fleste private forretnings- og produktområder baserer sig på en række teknologiske, metodiske eller organisatoriske landevindinger, der enten effektiviserer produktionen, skaber nye produkter eller finder nye markeder. Udviklingen på markedsvilkår har profitten som drivkraft, og beskyttelsen – patenteringen – af nyudviklede produkter eller produktionsmetoder har derfor været et essentielt grundvilkår for, at virksomheder og privatpersoner skulle tilskyndes til at investere tid, kræfter og ressourcer på udvikling. I kraft af patenteringer, registreringer og andre beskyttelsesmekanismer er det relativt nemt at identificere de banebrydende landevindinger, som vi i daglig tale kalder opfindelser. Men sådan ser billedet ikke ud, når det gælder det sociale innovationsmiljø i Danmark.

Hele vores samfund er afhængigt af nytænkning. Vi har et konstant behov for at indrette vores samfund mest hensigtsmæssigt i forhold til de udfordringer, vi møder, og nye problemer kommer til og kræver nye løsninger. Og sådan har det altid været. Hele vores samfunds opbygning, funktion og udvikling er resultatet af nytænkte løsninger. Det er disse fornyende og nytænkte indsats, som vi kalder sociale opfindelser. Opfindelser, som ikke patenteres, fordi der ikke skal tjenes penge på dem. Opfindelser, som ikke nødvendigvis er en ting, men kan være en tænkemåde.

Sociale opfindelser er et begreb, der skal beskrive social nytænkning med nogle særlige karakteristika, og ved at identificere de særlige karakteristika i sociale opfindelser kan vi udvikle den optik, hvorigennem vi vil kunne finde og udvikle de sociale opfindelser, som vi tidligere har været blinde for. Og flere sociale opfindelser betyder bedre løsninger på sociale problemer. Dette var hypotesen for Projekt Sociale Opfindelser.

Projektet har kombineret litteraturstudier, desktopresearch og interviews med udvikling og afprøvning af nye metoder – nærværende rapport er produktet heraf.

Undervejs i hele forløbet har vi fået hjælp, rådgivning og sparring fra en særdeles kompetent følgegruppe, bestående af:

- Palle Simonsen, tidl. hhv. Finans- og Socialminister
- Søren Salomo, Professor, Acting Direktør, DTU Business, DTU Executive School of Business
- Anette Laigaard, Administerende direktør, Socialforvaltningen, Københavns Kommune
- Kamilla Kann Rasmussen, Bestyrelsesmedlem, VELUX FONDEN
- Frank Ulmer Jørgensen, Fondsråd, VELUX FONDEN

Og nu til sagen: Hvad er egentlig sociale opfindelser?

(2) Hvad er sociale opfindelser?

Foretager man en internetsøgning efter 'sociale opfindelser' eller på engelsk 'social inventions', drukner man ikke ligefrem i referencer og henvisninger. Begrebet er meget lidt udbredt – såvel akademisk som folkeligt. Dog vil man hurtigt ved en sådan søgning stifte bekendtskab med navnet D. Stuart Conger, der uden sammenligning har beskæftiget sig mest med fænomenet.

Men D. Stuart Conger var ikke den første til at anvende begrebet sociale opfindelser. I 1911 skriver psykologen James Mark Baldwin en artikel i *"The Individual and Society or Psychology and Sociology"*, som han kalder *"Social Invention and Progress"*. Heri beskriver han, at individuel udvikling ikke kun sker som imitation og efterligning, og at tilsvarende kan overføres til samfundet. Han spørger: "Is there no further process than that which conserves the social tradition through imitative reproduction? Is there no function of invention and discovery?"¹ Han fastslår, at *"In the individual, invention is as natural as imitation. Indeed imitation is rarely free from invention"*.² Baldwin nærmer sig ikke en definition af sociale opfindelser og bruger faktisk kun betegnelsen i titlen, men opremser dog i artiklen en række eksempler, nemlig først og fremmest moral, religion, lovgivning om ægteskab og skilsmisse, straf og sanktioner.³

I 1958 anvendes termen 'Social Inventions' på New York University, hvor det er titlen på et 2. semesterseminar med undertitlen *"The Analysis and Evaluation of Attempts to Develop an Applied Social Science"* og udbydes af professor Alfred de Grazia⁴. Her forstås sociale opfindelser altså meget bredt, som et forsøg på hvad man kan kalde *anvendt socialforskning*. På seminarets litteraturliste forekommer i øvrigt James Mark Baldwins ovennævnte artikel. Fra 1970 og frem domineres det meget lille faglige felt af D. Stuart Conger, som i 1974 udgav *"Social Inventions: Saskatchewan NewStart"*,⁵ som siden er revideret i 2001⁶.

D. Stuart Conger præsenterede den første egentlige definition på sociale opfindelser (engelsk: social inventions). Han beskrev sociale opfindelser således:

*"A social invention is a new law, organization or procedure that changes the ways in which people relate to themselves or to each other, either individually or collectively. It solves a particular social problem, or makes possible hitherto unattainable social order or progress."*⁷

¹ Baldwin 1911, s. 145.

² Baldwin 1911, s. 146.

³ Baldwin 1911, s. 147.

⁴ de Grazia. 1959.

⁵ Conger 1974.

⁶ Conger 2002.

⁷ Conger. 2002. Denne afgrænsning (sidste linje) findes først i en online artikel i The Innovation Journal juni 1996 og forekommer ikke i den oprindelige definition.

D. Stuart Congers definition har i det store hele stået uimodsagt i årtier. Den primære årsag skal nok findes i, at begrebet sociale opfindelser ikke har fundet stor udbredelse i konkurrence med social innovation, sociale forandringsteorier (social change) m.fl. Men der har dog været enkelte eksempler på kritik af eller alternativer til Congers definition.

Amerikaneren Lee Frank fremkom i 2003 med en kritik af D. Stuart Congers definition. Lee Frank har i sit professionelle liv arbejdet i computerindustrien, men stiftede i 1972 et 'Institute for Social Innovation', som angiveligt ikke eksisterer længere. Lee Frank advokerede for, at Congers definition var for bred og foreslog i stedet, at man fokuserede på sociale opfindelser som mekanismer, der har sociale konsekvenser: *"Unique social mechanisms. Social, in that its inputs, mechanisms, and outputs (or methods, techniques, and processes, if you prefer) have social consequences. Social, as opposed to physical [...]. Invention is defined as a specific mechanism created to perform a specific function"*.⁸

Danske cand.psyk Ole Leimand har i en årrække anvendt begrebet 'social opfindelse' om *"opfindelser, der ikke kan patenteres, men som udbredes, hvis også andre kan se den gode ide og bliver inspireret heraf"*⁹. Dette sigter mod, at sociale opfindelser definatorisk er opfindelser, der ikke kan eller er blevet patenteret eller beskyttet. I denne definition er det altså selve opfindelsesprocessens sociale karakter, der bringes til torvs og ikke opfindelsens sociale mål eller effekt. Ole Leimands definition adskiller sig således markant fra de øvrige og beskæftiger sig med, hvad man også kunne kalde 'åben innovation'.

(2.1) Definition

Inspireret af D. Stuart Conger og baseret på erfaringerne fra Projekt Sociale Opfindelser definerer vi en social opfindelse således:

En social opfindelse er et banebrydende initiativ, der ændrer måderne, hvorpå mennesker relaterer sig til sig selv og hinanden. En social opfindelse løser eller forebygger et socialt problem - eller muliggør nye sociale fremskridt. En social opfindelse kan fx være en markant ny metode, organiseringsform, procedure, teknologi, lov mv.¹⁰

Som eksempel på en lov som social opfindelse kan nævnes § 68 i Bistandsloven (Lov om social bistand) fra 1976, som muliggjorde bofællesskaber for mennesker med handicap og pegede frem mod

§1 En social opfindelse er et banebrydende initiativ, der ændrer måderne, hvorpå mennesker relaterer sig til sig selv og hinanden.
 §2 En social opfindelse løser eller forebygger et socialt problem - eller muliggør nye sociale fremskridt.
 §3 En social opfindelse kan fx være en markant ny metode, organiseringsform, procedure, teknologi, lov mv.

⁸ Frank 2003, s. 3.

⁹ Leimand, Ole: http://www.daski.dk/Afholdt2005_06.htm

¹⁰ Inspireret af: D. Stuart Conger. 1974 og 2002. I nærværende definition er teknologi tilføjet som genstandsområde for sociale opfindelser. Dette sker ud fra en betragtning om, at teknologier alene kan ændre måden, hvorpå mennesker relaterer sig til hinanden. Eksemplerne er mange, blandt andre kan nævnes Gutenbergs trykkemaskine, telefonen, internet (især www-grænsefladen), mobiltelefonen, Short Message System (sms) osv. Det er således argumentet her, at disse teknologier *ikke* er omfattet af *"law, organization or procedure"*, som Conger indkredser, som genstand for sociale opfindelser.

særforsorgens udlægning.¹¹ Et eksempel på organisationsmåde som social opfindelse kunne være den første folkehøjskole i 1844, som uden tvivl var en verdensnyhed for så vidt måden at organisere uddannelse. Et eksempel på teknologi som social opfindelse kan fremhæves hypertextsystemet World Wide Web, der blev skabt i 1989 og gjorde internettet tilgængeligt for almindelige mennesker via en grafisk brugergrænseflade – og ændrede adgangen til og udvekslingen af information mellem mennesker. Familierådslagning (Family Group Conference), som blev udviklet og implementeret i New Zealand i slutningen af 1980'erne, kan nævnes som eksempel på en procedure som social opfindelse.

En opfindelse er altid en ny kombination af midler og mål. Det er den unikke kombination af midler og mål, der giver innovationen opfindelseshøjde og gør opfindelsen til en nyhed.

(2.2) Opfindelseshøjde

Ifølge Patent- og varemærkestyrelsen i Danmark har en 'traditionel' opfindelse tre karakteristika for at kunne opnå patent: Den skal være ny, have opfindelseshøjde og kunne udnyttes industrielt. Mens den sidste i denne sammenhæng kunne omskrives til *anvendes socialt*, kan de to første direkte overføres. At en opfindelse skal være ny siger sig selv og opfindelseshøjde er også til en vis grad indlysende.

En social opfindelse har pr. definition opfindelseshøjde – ellers ville den ikke være en opfindelse. Opfindelseshøjden betyder, at kombinationen af mål og middel er ny. Enten har initiativet opfindelseshøjde (er nyt) eller også har det ikke opfindelseshøjde (er ikke nyt).

Dette er altid en vurderingssag. Og lad os slå en ting fast med det samme: Man har altid set noget lignende før, for intet kommer ud af intet. Sådan forholder det sig med både tekniske opfindelser og sociale opfindelser.

Der kan ledes længe efter en egentlig definition på en opfindelse i den danske Patentlov¹² – en sådan findes ikke. Der er derfor behov for en grundigere gennemgang af begrebet opfindelseshøjde, som findes i afsnittet 'Opfindelseshøjde'.

(2.3) Kriterier for vurdering af sociale opfindelser

Opfindelseshøjden er i teknisk forstand en forudsætning for, at opfinderen kan få patenteret sin opfindelse. Men opfindelseshøjden siger ikke noget om opfindelsens potentiale og realiserbarhed. Opfindelseshøjden siger udelukkende noget om, at kombinationen af midler og mål er tilstrækkelig ny til at den adskiller sig markant fra, hvad der før er set og fra de opfindelser, der muligvis har tjent som inspiration eller indgår som elementer i den nye opfindelse. Opfindelseshøjden siger intet om kvaliteten af opfindelsen eller hvorvidt, den overhovedet er relevant – eller for den sags skyld mulig – at føre ud i livet. Dette gælder også for sociale opfindelser.

¹¹ § 68. Personer med et vidtgående fysisk eller psykisk handicap kan anbringes i pleje i private hjem eller tilbydes ophold i et bofællesskab.

¹² Schultz Lovbibliotek. 2009.

For at arbejde med sociale opfindelser er det derfor nødvendigt at opstille kriterier for, hvornår en ny middel-mål-kombination kan karakteriseres som en opfindelse og ikke mindst en *social* opfindelse. Hertil knyttes vurderingskriterier for, hvornår en social opfindelse er interessant som støtteværdigt initiativ.

Vurderingskriterierne skal fortælle os noget om initiativernes opfindeshøjde, nyhedsværdi, nytteværdi, implementerings- og spredningspotentiale, og ikke mindst skal vurderingskriterierne fortælle os, om den sociale opfindelse bærer noget 'godt' med sig.

Vurderingskriterierne er beskrevet i afsnittet 'Vurdering af sociale opfindelser'.

(2.4) Ideer, kreationer, opfindelser og innovationer – en læsevejledning

I forsøget på at beskrive de sociale opfinders natur - og deres ophavsmænd - er det nødvendigt at se nærmere på de begreber og processer, som omgiver selve opfindelsen.

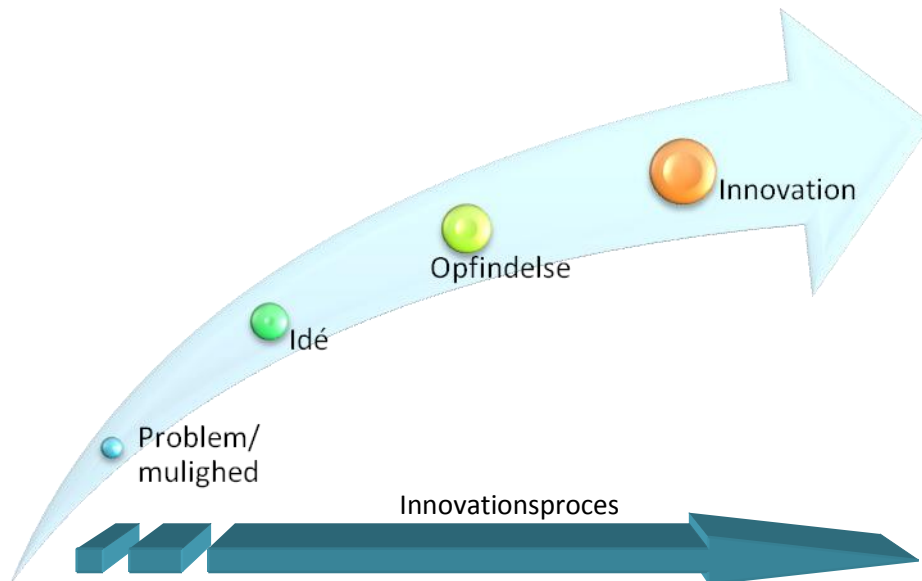
Hvad leder frem mod opfindelsen? Hvordan fødes en opfindelse? Og hvornår går noget fra at være en idé til at være en opfindelse?

Opfindelser – og sociale opfindelser – forveksles ofte med en række beslægtede begreber. Ikke mindst 'innovation' og 'idéer'. Disse begreber bruges meget hyppigt i flæng, men har forskellige betydninger.

Sociale opfindelser er ikke et almindeligt udbredt begreb – hverken akademisk eller folkeligt. En lang række af de henvisninger til forskere og praktikere, som anvendes i nærværende rapport, handler om social innovation og sociale idéer – ikke specifikt om opfindelser.

Sociale opfindelser kan indplaceres i et kontinuum, der starter med formuleringen af et problem eller en udfordring. Problemet udsættes for en kreativ proces, der kan være enten tilrettelagt, tilfældig eller ubevidst. I denne proces fremkommer muligvis en eller flere idéer. Konkretisering og raffineringen af denne idé kan føre til en opfindelse.

Opfindelsen bringes herefter i spil i en innovationsfase, hvor opfindelsen realiseres og får værdi i praksis. Dette kontinuum kan illustreres således:



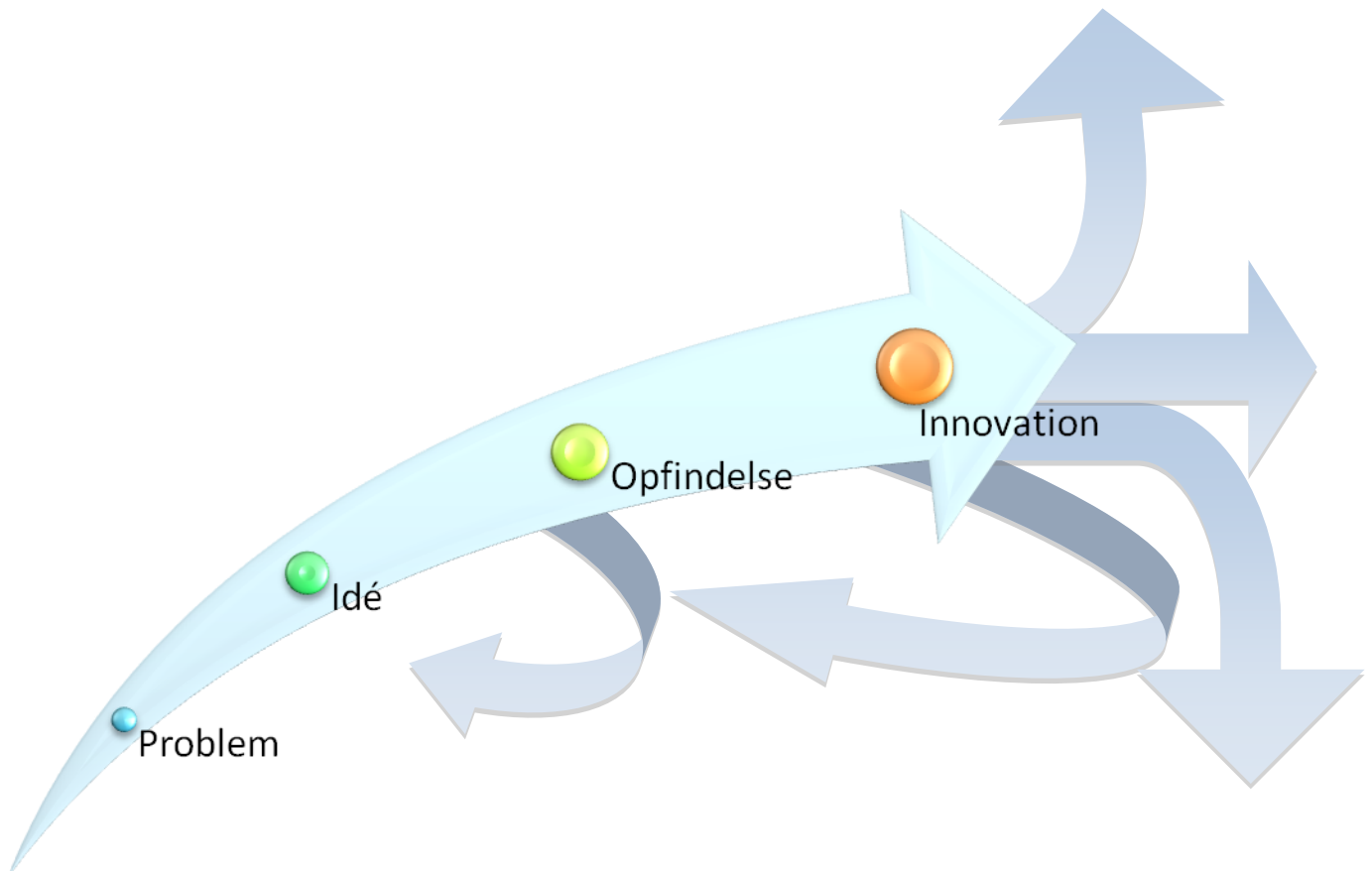
Figur 1: Beslægtede begreber. 'Innovation' betegner til tider realiseringen af opfindelsen, men bruges også som betegnelse for hele udviklingsprocessen. Det bemærkes, at begrebet 'innovation' ofte i almindeligt sprogbrug får en dobbeltbetydning, nemlig som betegnelse for både berigelsen og implementeringen af opfindelsen samt hele udviklingsprocessen. I det følgende vil dette og flere af begreberne blive beskrevet yderligere.

Hver fase skal forstås som et trin på en trappe frem mod realiseringen af en social opfindelse. Således ingen social opfindelse uden idéfase og ingen innovation uden forudgående opfindelsesfase.

At opstille processen i et kontinuum som ovenfor er naturligvis en stærk simplificering af meget komplekse processer frem mod realiseringen af en opfindelse.

En opfindelsesproces vil som oftest omfatte flere forskellige kreative processer, der kan strække sig over meget lang tid. Der vil oftest forekomme loops og dobbeltloops mellem idé og opfindelse, hvor man i opfindelsesprocessen må gå nogle trappetrin tilbage og revurdere selve idéen.

Og vigtigst af alt, så vil en opfindelse oftest føre til en række af innovationer, som kan have mere eller mindre succes i praksis. En illustrativ fremstilling af en 'virkelighedstro' proces, ville være langt mere kompleks.



Figur 2: I virkelighedens verden vil processen meget sjældent være lineær.

I nærværende sammenhæng er det dog illustrationens hovedformål at tjene som læsevejledning og derfor anvendes den forenklede udgave. De efterfølgende afsnit vil tage afsæt i kontinuummet fra problem til innovation i forsøget på grundigt at belyse og beskrive den sociale opfindelses natur.

Eksemplets kraft

Denne rapport bygger på en mængde empiri, og eksempler fra praksis vil derfor blive brugt løbende. Socialt Udviklingscenter SUS' mikrolånsprojekt vil blive anvendt som en gennemgående case. For det første fordi forfatterne har et indgående kendskab til projektet. For det andet – og vigtigere – fordi mikrolånsprojektet bedre end de fleste illustrerer barrierer, arbejdsgange og opmærksomhedspunkter i de enkelte faser fra problem over opfindelse til innovation og adoption i det offentlige.

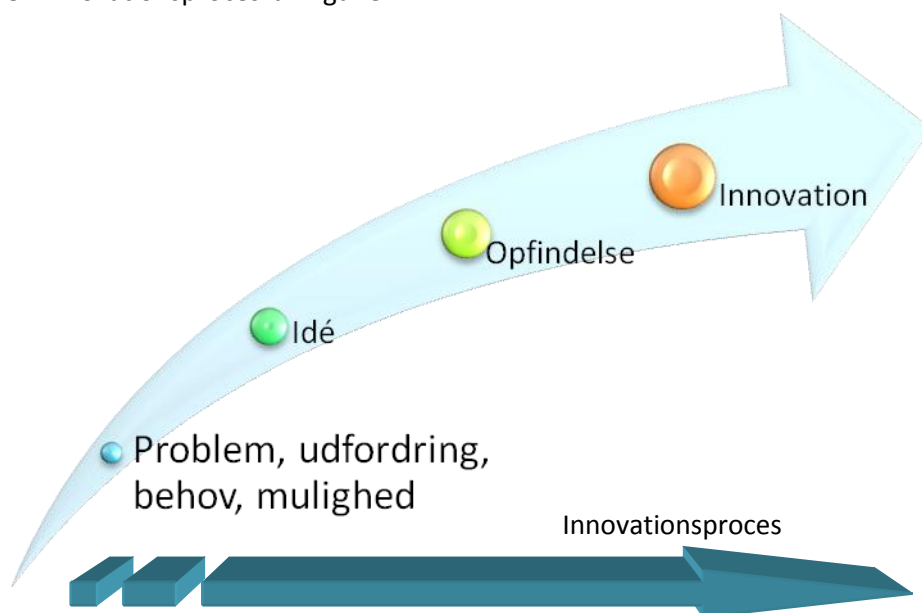
Opfindelse – trin for trin

(3) Opfindelsens fødsel - Problemer og muligheder

I dette afsnit zoomer vi ind på opfindelsens fødsel. Hvordan starter det hele? Terminologien omkring sociale opfindelser er som nævnt ikke udbredt. Men Geoff Mulgan – leder af den engelske Young Foundation - har et bud på, hvordan *hele* innovationsprocessen starter¹³:

“The startingpoint for innovation is an idea of a need that isn’t being met, coupled with an idea of how it could be met”. (Mulgan 2006)¹⁴.

Som tidligere nævnt løser en social opfindelse en social problemstilling eller muliggør nye sociale fremskridt. Sociale opfindelser kan som nævnt indplaceres i et kontinuum – en innovationsproces - der starter med formuleringen af et problem, en udfordring, et behov eller en mulighed. Derefter udvikles en eller flere idéer, som konkretiseres og raffineres og bliver til en opfindelse. Opfindelsen realiseres efterfølgende i en innovationsproces. Jf. figur 3.



Figur 3: Processen starter med et problem, behov eller en udfordring, der har behov for en løsning eller med en mulighed, som åbner for en kreativ proces.

¹³ Mulgan beskæftiger sig ikke specifikt med sociale opfindelser – men med social innovation. Han har derfor ikke forudsætning for at sige, hvordan en social opfindelse starter. Men med udgangspunkt i at sociale opfindelser er et led i en større innovationsproces, er det relevant at se på innovationsprocessens startsted.

¹⁴ Mulgan 2006: *The Process of Social Innovation*. Innovations. (artiklen er baseret på rapporten: *Social Silicon Valleys: A manifesto for social innovation*. Young Foundation.

Endnu engang skal det understreges, at processen illustreret i figur 3 ikke er lineær, men kompleks med flere loops undervejs. De første spørgsmål, der rejser sig i figur 3 er, hvordan problemet, udfordringen, behovet eller muligheden defineres? Og af hvem? Og hvad er sociale problemer egentlig?

(3.1) Hvad er et socialt problem?

Morten Ejrnæs fra Aalborg Universitet har længe forsket i socialt arbejde og sociale problemer. Han udleder fire overordnede perspektiver på sociale problemer:

1. Et skandinavisk social-økonomisk velfærdsperspektiv (normativt):
Et socialt problem er en mangeltilstand i forhold til en (politisk) offentlig defineret standard
2. Et amerikansk sociologisk afvigerperspektiv (objektivt):
Et socialt problem er en objektivt eksisterende tilstand, der er uønsket i samfundet, fordi den strider mod samfundets værdier og normer
3. Et marxistisk konfliktperspektiv (objektivt):
Et socialt problem er udtryk for undertrykkelsen og udbytningen af arbejderklassen
4. Et socialkonstruktivistisk definitions-mæssigt sociologisk perspektiv (subjektivt):
Et socialt problem er en social konstruktion (fx Pressionsgruppers italesættelse af påståede tilstande som sociale problemer, der bør sættes ind over for)¹⁵

Med afsæt i Ejrnæs afhænger sociale problemer af 'øjnene der ser'. Sociale problemer er værdiladede – de knytter sig til sociale standarder, normer eller 'kampe' om at definere normer og standarder. Og sociale problemer kræver en løsning.

Eftersom der ikke findes en klokkeklar definition på sociale problemer, er det væsentligt at have for øje, *hvem* der definerer det problem, en given social opfindelse tager udgangspunkt i. Og det er væsentligt at forholde sig til, hvilke værdier, normer eller standarder problemet defineres ud fra. Fx kan den sydafrikanske styreform Apartheid ses som en social opfindelse rettet mod at håndtere raceforskelle - der (af nogle grupper) opfattes som et socialt problem. Men de færreste vil i dag mene, at Apartheid er en social opfindelse, der skal støttes og realiseres, eftersom hele grundlaget for Apartheid strider imod værdier som ligestilling og ligestilling.

Et andet eksempel kan være starthjælpen. En overførselsindkomst, der er væsentligt lavere end kontanthjælpen. Alle flygtninge og indvandrere modtager den lave ydelse de første tre år, de opholder sig i Danmark. Ordningen gælder for alle, der ikke har opholdt sig i Danmark de seneste syv ud af otte år. Starthjælpen blev indført som et forsøg på at få flere flygtninge og indvandrere i arbejde hurtigst muligt efter deres ankomst til Danmark. Den tager således udgangspunkt i, at høj arbejdsløshed blandt disse grupper er et problem, som blandt andet skyldes manglende motivation for at arbejde på grund af høje overførselsindkomster. Derfor er løsningen at skære ned på den økonomiske ydelse og derigennem øge det økonomiske incitament for at arbejde. Starthjælpen kritikerer derimod, at den høje arbejdsløshed ikke skyldes manglende motivation blandt flygtninge og indvandrere, men mere komplekse sociale udfordringer bl.a. knyttet til kompetencer, livssituation mv. Derfor mener de ikke, at lavere økonomiske

¹⁵ Ejrnæs 2008, Ejrnæs og Guldager 2008 og Ejrnæs 2004.

ydelse løser problemet – men snarere at den skaber fattigdom og forringer livsvilkårene for de berørte grupper.

Nogle af de forhold, der i dag betragtes som sociale problemer, blev ikke set sådan i tidligere tider. Og nogle af de situationer, vores bedsteforældre så som sociale problemer, accepteres i dag uden forbehold eller spørgsmålstejn. Nogle af de forhold, vi for tiden ignorerer, vil formentlig i fremtiden blive anerkendt som sociale problemer, og der er sikkert nogle forhold, der – på trods af at skabe vanskeligheder for mennesker - aldrig har været og aldrig vil blive regnet for et socialt problem.

Hvad er da et socialt problem? Pragmatiske sociologer definerer for det meste et socialt problem som en situation, der er uforenelig med et betydeligt antal menneskers værdier. Disse mennesker er enige om, at det er nødvendigt at handle for at ændre på situationen.¹⁶

Hvad der opfattes som sociale problemer afhænger af ideologi og paradigmer. Det afhænger også af timing, forbindelse til aktuelle sager og medieeksponering. Et eksempel herpå er hele diskussionen om social ulighed, som tog fart i 2009. Mens nogle så social ulighed som et egentligt socialt problem, så andre det som et grundvilkår, mens endnu andre så det som en positiv forudsætning for økonomisk fremdrift.

Med andre ord er problemdefinition og problemopfattelse ikke en entydig og klar proces. Der er værdier, meninger og paradigmer på spil. Et begreb, der i denne forbindelse er blevet populært, er 'brugerdreven innovation'.

(3.2) Problemdefinition og brugerdreven innovation

Brugerdreven innovation har inden for de senere år været et 'buzzword' i innovationsprocesser. Tilgangen er inspireret af High-Tech industrien i Silicon Valley, som i en årrække har udviklet mere systematiske metoder til brugerdreven innovation. Metoderne er nu langsomt ved at brede sig til andre sektorer – senest den offentlige sektor. Særligt den tværministerielle enhed MindLab har taget tendensen til sig og arbejder med 'borgercentreret innovation'. Grundlæggende handler brugerdreven innovation om at sikre, at investeringer i udvikling og nye løsninger er rentable – dvs. at de nye initiativer imødekommer et reelt behov.

Ifølge Christian Bason (Innovationschef i MindLab) er borgercentreret innovation kendetegnet som:

"...den systematiske inddragelse af viden om borgernes behov og adfærd med henblik på at udvikle nye værdiskabende offentlige løsninger"¹⁷

Brugerdreven innovation

Der arbejdes med brugerdreven innovation inden for mange sektorer. I produktinnovation vil brugeren oftest være kunden eller slutbrugeren.

I offentlig innovation vil brugeren ofte være en borger eller en klient .

Inden for social innovation vil brugeren ofte være et socialt udsat menneske, som bruger et socialt tilbud.

¹⁶ Fra Rubington & Weinberg: "The study of social problems"

¹⁷ "Sæt borgeren i spil". Oplæg v. Innovationschef Christian Bason og Kommunikationschef Søren Toft. 12. maj 2010.

Der er en vis forskel på borgercentreret innovation og brugerdreven innovation. Borgercentreret innovation handler om at tage udgangspunkt i *viden om* borgernes behov og adfærd, mens brugerdreven innovation overordnet set handler om at *inddrage brugere* i innovationsprocesser – og lade brugernes oplevelser og erfaringer danne udgangspunkt for innovation og løsninger. Denne forståelse går igen i Danmarks Erhvervsråds Handleplan for brugerdreven innovation. Danmarks Erhvervsråd har fokus på teknisk- og erhvervsmæssig innovation, men deres pointer er mindst ligeså relevante i sociale udviklingsprocesser. Her finder vi en nuancering af begrebet:

”Brugerdreven innovation handler om at udvikle idéer, produkter og services ved at afdække brugernes erkendte og ikke-erkendte behov”¹⁸.

Bag dette citat ligger en pointe om, at brugeres egne problemdefinitioner typisk er konkrete og erfaringsnære. Men brugernes problemer vil ofte være mere komplekse end som så. Derfor skal brugerdreven innovation også inkludere brugernes *ikke-erkendte* behov.

De ikke-erkendte behov opdages gennem forskellige metoder. Én tilgang er at udsætte de konkrete brugerdefinerede problemer for en grundig analyse, foretaget af fagkyndige med solid viden om de komplekse generative mekanismer, der former sociale problemer. Det handler her om at ’komme bag om’ problemet: Hvad er problemets egentlige kerne? Et eksempel kan være en mand med udviklingshæmning, der oplever det som et problem, at pædagoger i hans bofællesskab fortæller ham, at han ikke må bruge alle sine penge på is. Det kan pædagogerne selvsagt have mange gode og fornuftige grunde til. Men mandens oplevede problem sættes ind i en større og mere kompleks sammenhæng, der ikke kun handler om retten til at bruge alle sine penge på is, men derimod om en grundlæggende udfordring i socialt arbejde: Om retten til selvbestemmelse og brugerindflydelse.

Danmarks Erhvervsråd fremhæver desuden antropologiske, etnografiske og psykologiske metoder, fx feltarbejde og deltagerobservationer som centrale metoder i arbejdet med brugerdreven innovation. De fagkyndige ’observerer’ brugerens adfærd, livsvilkår og daglige omgivelser og sammensætter observationerne med fagkundskab og forskning. Derigennem opnås en forståelse af brugerbehovet – erkendt eller ikke-erkendt¹⁹. En sådan tilgang er forsøgt af Gordon Inc., Ole T. Kristensen, Poul Christian Olsen & Michael Lodberg Olsen på vegne af Foreningen Taletid. De har fulgt stofbrugere på Vesterbro i København for at komme helt tæt på brugerne og deres virkelighed. Med afsæt i brugernes fortællinger undervejs og oplevelserne med brugerne opnår forfatterne et bedre grundlag for at udvikle relevante og holdbare løsninger *for brugerne*.²⁰

I publikationen ’Web-håndbog i brugerinddragelse’ fra 2002²¹ præsenteres en række konkrete metoder til brugerinddragelse. En stor del af disse metoder er relevante i forhold til behovsafdækning i social innovation. Metoderne, som håndbogen behandler, er:

- Spørgeskemaundersøgelser

¹⁸ Danmarks Erhvervsråd.2007.

¹⁹ Danmarks Erhvervsråd.2007.

²⁰ Olsen, Michael Lodberg (red.) 2008.

²¹ *Web-håndbog i brugerinddragelse*. Udarbejdet af Socialt Udviklingscenter SUS for Socialministeriet og Finansministeriet. 2002.

- Interview
 - Individuelle interview
 - Gruppeinterview
 - Fokusgruppeinterview
 - Telefoninterview
 - Bruger interviewer bruger
- Observation
 - Stedfortrædermetoden
- Værksteder
 - Kvalitetsværksted
 - Fremtidsværksted
 - Future search conference (fællesskabsværksted)
- Interessentmøder
 - Dialogmøde
 - Fokuspisode
 - Visionsseminar
 - Familierådslagning
 - Konsensuskonference
 - Borgermøde
 - Deliberativ høring
 - Brugere i organisationen
 - Arbejdsgrupper
 - Referencegrupper
- Metodekomplekser
 - BIKVA
 - KUBI
 - Empowermentevaluering²²

KUBI er en metode til evaluering og social innovation, der er udviklet til kvalitetsudvikling af bo- og dagtilbud for brugere i social- og sundhedssektoren. Modellen, der er udviklet af Socialt Udviklingscenter SUS, er inspireret af det arbejde, Forskergruppen vedr. Livskvalitet har foretaget samt af nordiske og europæiske udviklingsprojekter, der har haft fokus på deltagelse, empowerment og brugerinddragelse.

KUBI-modellen er udviklet for at sikre, at brugerne reelt inddrages i kvalitetsvurderinger af bo- og dagtilbud. For det første anvendes en interview- og observationsguide, der tager udgangspunkt i værdier, som brugere selv har formuleret. For det andet er brugere selv med til at foretage evalueringen som parter i et evalueringsteam, og for det tredje er brugere med til at foretage vurderinger og komme med forslag til udvikling af de evaluerede bo- og dagtilbud.²³

I forbindelse med Projekt Sociale Opfindelser har Socialt Udviklingscenter SUS afprøvet metoder til brugerdriven innovation. Her har formålet været at få brugere af sociale ydelser og tilbud til at udforme et problemkatalog, der kan danne udgangspunkt for nye sociale opfindelser.

I første omgang skulle mennesker med udviklingshæmning fra Udviklingshæmmedes Landsforbund (ULF) formulere problemer, der har stor betydning for deres hverdag. Metoden var, at medarbejdere fra Socialt

²² Web-håndbog i brugerinddragelse, s. 36

²³ http://www.sus.dk/projekter/kubi_-_kvalitetsudvikling_gennem_brugerindflydelse/

Udviklingscenter SUS gennemgik en række dameblade og magasiner. Heri fremstilles det, man kan kalde 'almindelige menneskers almindelige problemer' gennem artikler og brevkasser. Gennemlæsningen af blade og magasiner førte til et problemkatalog med en række gentagne problemstillinger knyttet til temaerne: sundhed, skønhed, mode, hverdag, sex og drømme. 54 medlemmer af ULF blev introduceret til dette problemkatalog og fik derefter til opgave at udskifte irrelevante problemer med problemer knyttet til mennesker med udviklingshæmnings hverdag. Denne øvelse resulterede i et problemkatalog, hvor nogle problemer var fælles for mennesker med og uden udviklingshæmning og andre knyttede sig særligt til mennesker med udviklingshæmning. ULF's medlemmer lagde eksempelvis langt større vægt på selvbestemmelse, boligforhold, adgang til offentlige serviceydelser mv. Samtidig gik temaer som sex og drømme igen. Men for mennesker med udviklingshæmning handlede det mindre om utroskab og mere om retten til at have en kæreste, retten til at bo sammen med sin kæreste og retten til at få børn end hos damebladene og magasinernes læsere.

En anden afprøvet metode har været at gennemgå statistikker fra anonyme telefonrådgivninger og samle et katalog over problemstillinger rådgiverne møder igen og igen.

De forskellige metoder er på hver deres måde effektive til at definere centrale sociale problemer, som de opleves af dem, det hele handler om: Brugerne. Men ingen af metoderne er egnede til at komme et skridt nærmere løsningerne på de sociale problemer. Her kommer mange brugere til kort – uanset om der er tale om socialt udsatte brugere eller forbrugskunderne i en produktionsvirksomhed. Her rammer et kendt Henry Ford citat plet, da han fortæller om opfindelsen af bilen:

"Hvis jeg havde spurgt folk, hvad de ville have, havde de svaret hurtigere heste".

Pointen med overstående er, at alle mennesker – hvad enten de er forbrugere, borgere, kunder eller brugere - er hæmmede i forhold til at tænke løsninger, der ligger væsentligt ud over det eksisterende i forhold til *egne* problemer og behov.

Noget tyder på, at bruger*dreven* innovation er et misvisende begreb. Brugerne skal primært tænkes ind i forhold til problem- og behovsdefinition, som en måde at kvalificere grundlaget for sociale opfindelser og sikre opfindelsernes relevans. Brugerne kan også være idéudviklende og inddrages i realiseringen af nye løsninger. Men det kan ikke forventes, at løsningerne *drives frem* af brugerne som bærende kraft. Oftest er der derfor snarere tale om, hvad man kunne kalde *brugerbaseret* innovation – og ikke egentlig bruger*dreven* innovation.

Kunsten i det, vi så alligevel kalder bruger*dreven* innovation, er at bruge den viden, der indsamles om brugernes ikke-erkendte behov. Lykkes det, viser erfaringer fra den internationale tekniske innovation, at der ofte bliver tale om ganske radikale innovationer. Et eksempel herpå er den amerikanske virksomhed Health Hero Network, der har udviklet Health Buddy. Health Buddy er en lille maskine, der sender helbredsinformationer elektronisk fra patienters dagligstue til lægen. Health Hero Network hyrede design-

og innovationsvirksomheden IDEO til at gennemføre observationer af ældre mennesker i deres eget hjem som grundlag for udviklingen af Health Buddy.²⁴

(3.3) Social fantasi og sociale muligheder

Sociale opfindelser handler som bekendt ikke kun om løsninger på sociale problemstillinger, men også om at muliggøre nye sociale fremskridt. Derfor kan en social opfindelse også starte med en mulighed – eller med det vi i Projekt Sociale Opfindelser har kaldt 'Social fantasi'. Med fokus på social fantasi kan en social opfindelse starte med spørgsmålet: 'Tænk hvis....?'. Fx:

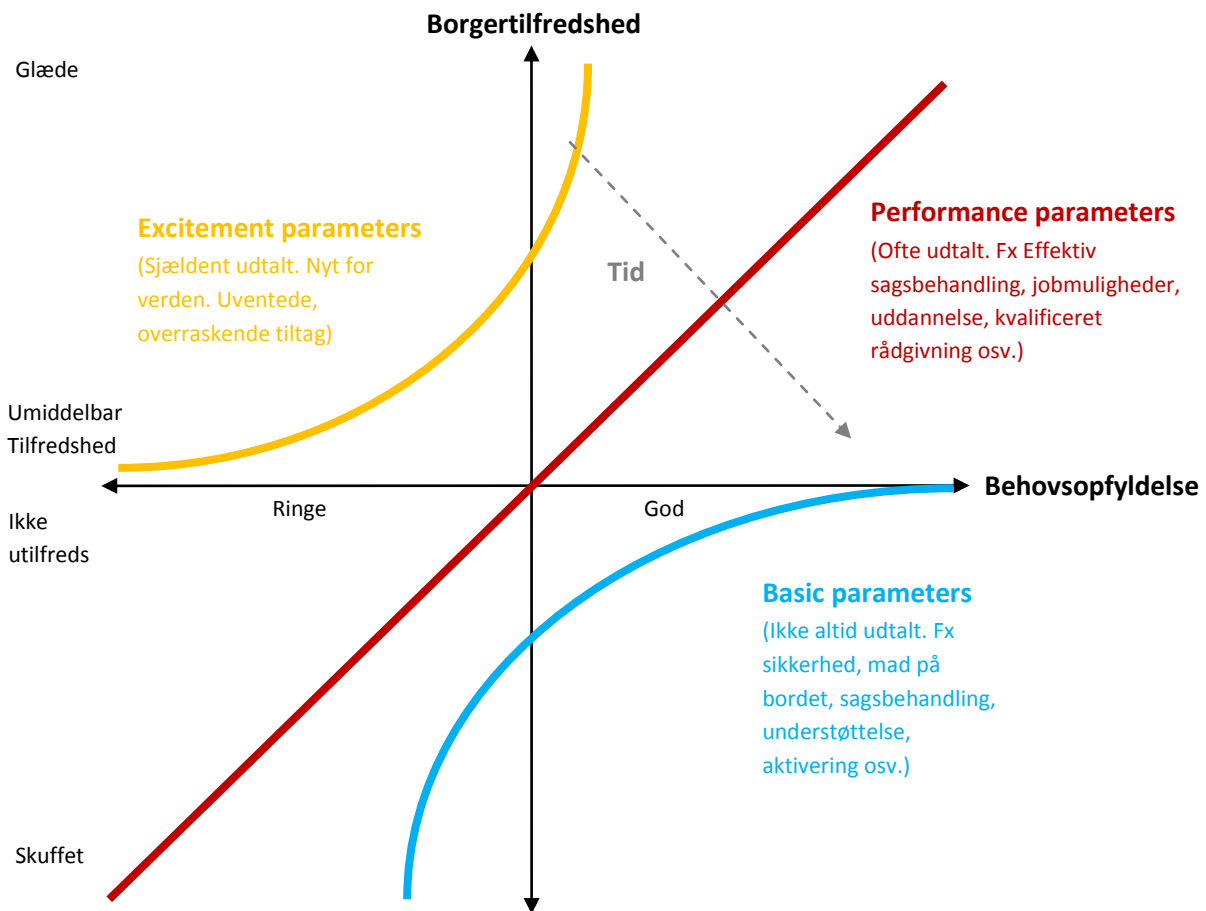
- Tænk, hvis det offentlige system agerede, som om de (næsten) var din familie?
- Tænk, hvis det offentlige system spurgte, hvad du har lyst til?
- Tænk, hvis samfundet ikke betragtede socialt udsatte som ofre, men som aktører, der endnu ikke har fundet deres mission?
- Tænk, hvis folk engagerede sig i frivilligt arbejde ud fra tanken om, at hvis ikke det er ens eget barn, forælder eller familie, man hjælper, så er det nogen andres børn, forældre eller familie, man hjælper?
- Tænk, hvis der ikke fandtes socialt udsatte i fremtiden - kun værdsatte?
- Tænk, hvis virksomheder kunne 'adoptere' en socialt udsat?
- Tænk, hvis socialforvaltningens klienter blev inddraget i en overordnet vision for lokalsamfundet, så de kunne se sig selv som en brik i et større puslespil - en fælles vision?
- Tænk, hvis frivillige organisationer overtog en del af socialforvaltningens arbejde?
- Tænk, hvis donationer af ting til genbrug kunne skrives som fradrag til skatteligningen?

Når en social opfindelse tager udgangspunkt i spørgsmål og muligheder som oven for, vil den sociale opfindelse være det initiativ, der gør 'tænk hvis...' til en realitet. Her handler sociale opfindelser om at opfylde et ikke-formuleret behov – eller sagt på en anden måde: om at skabe et behov som brugerne ikke vidste, de havde.

En Kano: Social fantasi og behovsopfyldelse

En model, der illustrerer sammenhængen mellem behovsopfyldelse og sociale opfindelser udsprunget af social fantasi, er Kano-modellen. Kano-modellen er udviklet i 1980'erne af Noriaki Kano. Modellen er meget udbredt indenfor Quality Management og beskriver forholdet mellem kundetilfredshed og behovsopfyldelse. I det sociale udviklingsarbejde kan Kano-modellen oversættes som vist i figur 4 nedenfor:

²⁴ Danmarks Erhvervsråd 2007, s. 6



Figur 4: Kano-modellen tilpasset til socialt udviklingsarbejde.

Modellen fortjener at få et par ord med på vejen:

X-aksen beskriver det sociale tiltags (projekt, lovgivning, teknologi, service osv.) opfyldelse af behov hos borgeren.

Y-aksen beskriver borgerens tilfredshed med tiltaget.

Basic parameters (blå) beskriver tiltag, der umiddelbart imødekommer borgernes basale behov (forventet tiltag). Dem, man først opdager, når de ikke længere bliver opfyldt. Det kan være tag over hovedet, mad på bordet, almindelig sagsbehandling, kontanthjælp, revalidering eller førtidspension, jobaktivering osv. Det vil sige sociale tilbud, tiltag og lovgivning, som borgere i Danmark tager for givet. *Basic parameters* kurven viser, at et forventet tiltag, der ikke imødekommer borgernes behov, med meget høj sandsynlighed vil blive modtaget med stor utilfredshed. Den viser ligeledes, at et forventet tiltag, der i meget høj grad opfylder borgernes behov, i bedste fald kun bliver mødt med ikke-utilfredshed eller ligegyldighed.

Performance parameters (rød) beskriver tiltag, som giver borgerne det, de efterspørger og som man ofte kan identificere ved at spørge borgerne, hvad de vil have (efterspurgt tiltag). Det kan fx være effektiv sagsbehandling, ikke-bureaukrati, jobmuligheder, uddannelse, kvalificeret rådgivning osv. *Performance*

parameters kurven viser, at et efterspurgt tiltag, der ikke opfylder borgerens behov, selvsagt ikke er tilfredsstillende. Den viser ligeledes, at et efterspurgt tiltag, der opfylder borgerens behov, giver borgertilfredshed. *Performance parameters* kurven er altså en lineær sammenhæng mellem behovsopfyldelse og borgertilfredshed.

Excitement parameters (gul) beskriver tiltag, som borgerne ikke eksplicit har efterspurgt og som derfor er uforventede og ofte helt nye initiativer. Det er tiltag, som borgerne ikke tror, at de har behov for, fordi de ligger ud over borgernes forventninger – og derfor er det ikke efterspurgt (uforventede tiltag). Det kan fx være en helt ny lovgivning, et meget uforventet tilbud til kontanthjælpsmodtagere osv. Mere konkret kunne det fx være borgerstyret personlig assistance til mennesker med handicap m.fl. *Excitement parameters* kurven beskriver, at et uforventet og ikke-efterspurgt tiltag, der ikke umiddelbart opfylder borgerens behov, alligevel giver en vis borgertilfredshed. Den viser også, at uforventede tiltag giver stor borgertilfredshed – endsige glæde – længe før, det opfylder behovet. *Excitement parameters* når aldrig at opfylde behovet fuldstændig, eftersom et uforventet tiltag relativt hurtigt mister sin nyhedsværdi og derfor bliver et efterspurgt (og måske senere et forventet) tiltag. Den gule kurve falder derfor ofte – over tid – sammen med de øvrige kurver.

I meget overordnede rammer kan det markeres, at *Basic parameters* dækker over eksisterende velfærdssydelser i offentligt og privat regi, at *Performance parameters* dækker over små gradvise forbedringer, udviklingsarbejde og social innovation i almindelighed, mens *Excitement parameters* dækker over radikal innovation og sociale opfindelser. Sociale opfindelser vil altid være at finde på *Excitement parameters* kurven, indtil de mister deres nyhedsværdi. Et eksempel kan her være særforsorgens udlægning fra stat til amter i 1980. En stor omvæltning, der blandt andet betød, at mennesker med handicap flyttede fra store centralinstitutioner med fælles sovesale isoleret fra 'normalsamfundet' til små bofællesskaber med egne værelser og 'almindelige mennesker' som nærmeste naboer. Særforsorgens udlægning var en kolossal omvæltning, der tog afsæt i normaliseringsbegrebet for borgere under særforsorgen. Spørgsmålet er, om flytningen fra centralinstitutioner til mindre bofællesskaber var et formuleret udtalt behov direkte fra brugerne²⁵. I dag, 30 år efter udlægningen, er det derimod blevet en selvfølge, at borgere med handicap har ret til sit eget værelse i et bofællesskab. Det, der i 1980 var et stort fremskridt er i dag et forventet tiltag og et basalt behov, der højst udløser ikke-utilfredshed eller ligegyldighed – og stor utilfredshed, hvis behovet ikke opfyldes!

Særforsorgens udlægning er således et eksempel på en social opfindelse, der ikke er drevet af et behov formuleret eksplicit af brugerne, men derimod af et paradigmeskift med rødder i den tidligere forsorgschef Niels Erik Bank-Mikkelsens omsorgsdiskurs og normaliseringsbegrebet.

Dette eksempel illustrerer desuden, at med nye sociale opfindelser og nye sociale behov opstår også nye sociale problemer – eller det man kan kalde et paradigmeskift i problemopfattelsen. Før 1980 var brugerinddragelse og brugerindflydelse ikke et problem inden for særforsorgen. Men med oprettelsen af bofællesskaber og større fokus på lige muligheder og livskvalitet for borgere med handicap står

²⁵ Det skal understreges, at pårørende, professionelle og deres organisationer arbejdede for bedre levevilkår for gruppen.

brugerindflydelse og selv-/medbestemmelse højt på dagsordenen både som krav fra brugerorganisationers side og som problem, fordi brugerindflydelsen efter flere interessenters opfattelse har lang vej endnu.

Sociale opfindelser der rykker

Erfaringen fra Projekt Sociale Opfindelser er, at problemfokuserede opfindelser sjældent scorer højt på *Excitement parameters*, da de i sagens natur tager udgangspunkt i et formuleret behov – eller måske endda en formuleret utilfredshed. Derfor er disse sociale opfindelser typisk 'blot' nytænkte løsninger på problemer, der forventes løst. Omvendt er sociale opfindelser, der enten tager afsæt i sociale muligheder og social fantasi eller i komplekse problemstillinger *bag* brugerdefinerede problemstillinger, ofte overraskende og scorer højt på *Excitement parameters*. Disse sociale opfindelser er ikke forventede og tager ikke udgangspunkt i klart formulerede problemer. Derfor kan de i storskala føre til markante paradigmeskift og for alvor ændre vores relationer til os selv og hinanden.

Med disse betragtninger in mente bliver Kano-modellen central i forbindelse med sociale opfindelser. Modellen kan fungere som pejlemærke i forhold til behov, der endnu ikke er formulerede. Den kan være et redskab til at identificere sociale opfindelser, der potentielt set kan forme paradigmeskift i fremtiden, fordi de knytter sig til excitement parameters. Med andre ord kan den være et værktøj til at udpege sociale opfindelser, 'der rykker'.

Mulighedsdreven innovation – den sociale sektor er bagud!

Særforsorgens udlægning og paradigmeskift knyttet hertil kan som nævnt ses som et eksempel på en social opfindelse, der tog afsæt i social fantasi – og derigennem muliggjorde nye sociale fremskridt. Et andet bud kan være Socialt Udviklingscenter SUS' Projekt Mikrolån, hvor der ydes iværksætterlån og coachingforløb til særligt socialt udsatte, der ønsker at starte selvstændig virksomhed og har en god forretningsplan. Ingen havde på forhånd formuleret et behov for iværksætterlån til hjemløse eller et behov for iværksætterrådgivning til psykisk syge værestedsbrugere. 'Problemet' og 'behovet' var snarere formuleret som et spørgsmål om, hvordan hjemløse integreres i gængse aktiverings- og beskæftigelsestilbud. Men Projekt Mikrolån tog udgangspunkt i en social fantasi om at gøre hjemløse til selvstændige erhvervsdrivende og derfor scorede initiativet højt på *Excitement parameters*. Det er endnu ikke blevet et forventet tiltag eller et basalt behov hos hjemløse. Men hvem ved, hvordan verden ser ud om 30 år...?

Når nye initiativer på socialområdet skal finansieres, formuleres projektbeskrivelserne oftest med udgangspunkt i et eller flere behov. Behovet legitimerer ressourcebrug og indsatsen i sig selv. Målgruppens behov er derfor nogenlunde fast inventar i de fleste ansøgningskemaer til puljer og fonde. Derfor er eksempler på mulighedsdreven innovation i den sociale sektor svære at få øje på.

Omvendt lever IT-branchen af at ramme *Excitement parameters*, når de udvikler nye produkter. Apple er et godt eksempel på en virksomhed, der konstant fornyer sig selv og skaber nye behov hos deres kunder. Hvem vidste for tre år siden, at de ikke kunne leve uden en iPhone? Apple er mestre i at skabe et behov, som ingen vidste, de havde. Dét kan den sociale sektor lære af. Hvis der skal skabes markant social

forandring, er det nødvendigt at formulere og tage udgangspunkt i de behov, der endnu ikke er italesat som behov og problemer.

Indenfor den kommercielle sektor sker dette gennem marketing – dvs. gennem grundige fagligt funderede analyser af markedet og latente behov. Sådanne strategier er ofte et 'fyord' hos mennesker, der er involveret i socialt arbejde. Sandsynligvis fordi det lyder som strategier, der skal skabe hård profit og ikke som en vej til sociale fremskridt. Men tænk hvis sociologer, antropologer og andre med fagligt kendskab til samfundsforhold og den sociale sektor kaldte sig 'Sociale Marketingskonsulenter'? Tænk hvis de sociale marketingskonsulenter spottede ikke-formulerede behov inden for den sociale sektor og udviklede sociale opfindelser, der kunne skabe stor tilfredshed og glæde hos udsatte borgere? Tænk hvis.....

(3.4) Hvad kan vi lære af den historie?

I dette afsnit bliver det klart, at sociale opfindelser starter med formuleringen af et problem, en udfordring, et behov eller en mulighed. Men problemdefinition er ikke ligetil. Den er værdiladet og kræver derfor overvejelse og kritisk stillingtagen. En vej at gå er brugerreven innovation, forstået som inddragelse af dem det hele handler om. De indgår i definitionen af centrale problemer og sikrer dermed rentable løsninger. Men brugerne forventes ikke at komme med løsninger på problemerne – her træder andre til for at undgå vanetænkning og åbenlyse løsninger, der typisk peger i retning af 'det vi plejer'.

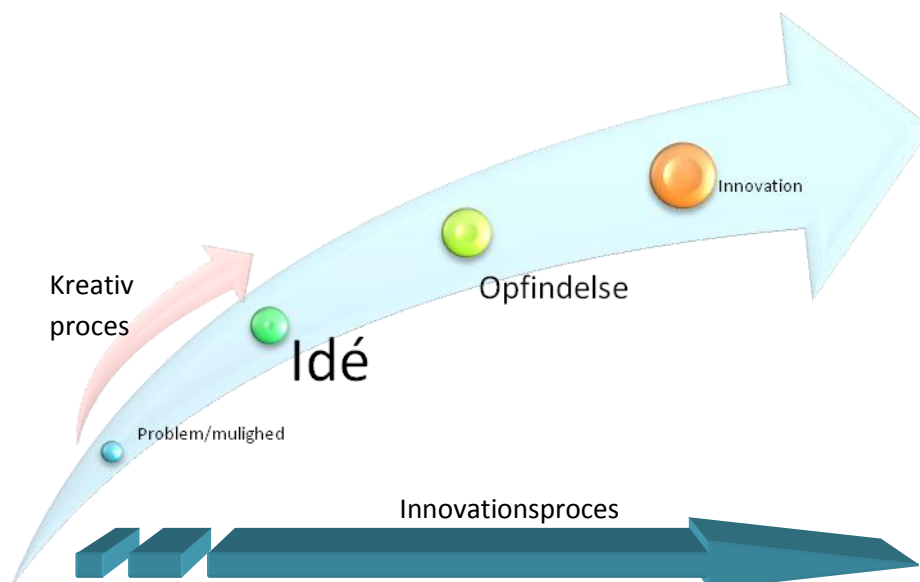
Starter man i stedet med at gå bag om problemerne eller ved sociale muligheder og social fantasi, er der større chance for at udforme markante, nytænkte og retningsændrende løsninger. Det kræver mod at tænke stort. Mod til at se ud over nuværende rammer og begrænsninger. Mod til at spotte og forfølge ikke-formulerede behov – og derigennem skabe nye behov i socialt arbejde.

Fra problemdefinition eller social fantasi er der imidlertid stadig lang vej, til en social opfindelse er blevet til. Først skal der formuleres en idé, der giver et bud på, hvordan det definerede problem løses eller den sociale fantasi realiseres.

(4) Den kreative proces – fra problem til idé

En idé fremkommer ved at udsætte et problem, mulighed eller udfordring for en kreativ proces. Oftest opfatter vi slet ikke den kreative proces, fordi den da sker ubevidst og i nogle tilfælde næsten øjeblikkeligt. Andre gange må man ligefrem designe og facilitere kreative processer, som kan tage dage, uger og år, for at sætte skub i idéerne.

I processen frem mod en social opfindelse vil hovedparten af kreative processer ligge forud for krystalliseringen af den idé, der skal udvikles til opfindelsesniveau. Det er dog meget væsentligt at understrege, at både bearbejdelsen af idéen og realiseringen af opfindelsen gennem innovation kræver kreativ tænkning – dette vil blive omtalt i senere afsnit.



Figur 5: Kreativ proces. Hovedparten af kreative processer ligger forud for idékrystalliseringen.

(4.1) Idéer er ikke unikke

Kreativitet er på mange måder et begreb, som folk har holdninger til. I den ene ende af spektret fremstilles kreativitet nedgørende, som en hobbybeskæftigelse for barnlige sjæle, der sjasker lidt med maling og perler på snor. I den anden ende af spektret ophøjes kreativitet til et sjældent medfødt skabertalent, som kun få udvalgte mennesker besidder og mestrer.

Idéer er ikke unikke. Det runger skingert i ørerne på ethvert kreativt og idérigt menneske. Samtidig er tanken om den geniale idé, der pludselig opstår som en åbenbaring ud af det bare ingenting, en både

teoretisk og praktisk umulighed. Og for at det ikke skal være løgn, så er kreativitet ikke et unikt talent, men blot aflært adfærd. Forklaringen kommer her.

(4.2) Kreativitet = konceptuel integration = blending

“Hvis ikke en idé umiddelbart virker absurd, så har den ingen fremtid.”

- Albert Einstein

Kognitionsforskningen påviser, at menneskehjernen for omtrent 150.000 år siden anatomisk gennemgik en modifikation, der i løbet af de følgende 50.000 år skulle medføre en funktionel evne til såkaldt konceptuel integration²⁶. Populært har man givet det betegnelsen 'Det skabende dyr'.

Den hjernefunktion, som udvikledes, er i meget høj grad det, som adskiller mennesket fra andre dyrearter, nemlig evnen til at sammensætte input, at 'blende'. Blending eller konceptuel integration vil sige, at elementer fra forskellige input projiceres og samles i en ny helhed, et blend. Denne evne bruger alle mennesker konstant, eftersom det er den måde, vi kognitivt behandler alt, hvad vi oplever, sanser og føler.

Et tænkt eksempel på blending kunne være den velkendte kontorleg, papirkurvsbasketball, som på en meget enkel formel ser sådan ud:

Input 1: Papir i papirkurv
+
Input 2: Basketball
=
Blend: Papirkurvs-basketball.

At efterprøve om menneskets hjerne automatisk integrerer flere inputs, kan nemt testes. Hvad sker der for eksempel, hvis man sætter et tredje input ind, fx fodbold. Prøv selv – helt automatisk begynder din hjerne at kreere et nyt blend, en ny idé. Dette er vores naturgivne kreativitet eller rettere evne til blending, der arbejder.

Kreativitet er – vil kognitionsforskningen påstå – intet andet end overraskende blends. Altså projiceringer af inputs, der samles til nye enheder. De nye enheder er idéer. Og idéer opstår derfor aldrig ud af ingenting, men er simpelthen blot projiceringer af inputs, der allerede findes. Alt nyt er således blot sammensætning af to eller flere eksisterende elementer på en ny måde.²⁷

²⁶ Fauconnier, Gilles og Turner, Mark: The way we think – Conceptual Integration and the Mind's hidden Complexities. Henvi-
ning fra Holm-Svendsen 2008.

²⁷ Holm-Svendsen 2008

Der er derfor ingen hokus pokus over hverken kreativitet eller idéer. Alle mennesker blander hele tiden. Der er blot nogle mennesker, der tilsyneladende laver mere overraskende blends end andre – og dermed betragtes som kreative eller idérige.

Men hvorfor så dette?

Et menneske møder – ikke mindst i vores samtid – et hav af information og inputs i hverdagen, som vores hjerne skal forholde sig til. Langt de fleste af disse inputs behandler vi ubevidst: Underlaget vi går på ændrer sig, og vi korrigerer vores gang. Barnet græder, og vi giver barnet mad – eller i kombination med et andet input; barnet græder og vi luller barnet i søvn. Vi laver konstant løsninger på udfordringer og forandringer. Vores hjerne laver systemer, og sætter oplevelser og indtryk i kasser. Og dette er en god ting, for uden denne evne ville hjernen være på konstant overarbejde – og kun være optaget af at behandle et konstant flow af input. Vi lærer altså at filtrere vores input og automatisere blendingen. Og det er netop denne filtrering, som kaldes en somatisk markering, der er forskellen på de mennesker, som vi betragter som kreative og de mennesker, som vi betragter som ikke-kreative. Såkaldte kreative mennesker har enten en mindre filtrering af input eller evnen til at slå filteret fra.²⁸

Heller ikke idéerne er unikke – selvom de ofte føles sådan. Fornemmelsen af at have fundet på en helt ny og original løsning på et problem – en løsning der er udover det sædvanlige og kom til én som lynet fra en klar himmel er i virkeligheden blot en sammensætning (blending) af eksisterende elementer på en ny måde. Den gode idé opstår i blendingen, når komplekse faktorer sammensættes på en måde, hvor de spiller sammen og støtter hinanden i stedet for at stå i modsætningsforhold²⁹. Idéen til en ny social opfindelse bliver således til, når mål og midler 'blendes' på en ny måde.

Pointen er ikke, at idéer, idéudvikling og kreativitet skal undervurderes, eller at de ikke er vigtige elementer i opfindelsesprocesser. Men idéudvikling og kreativitet trænger til at blive afmystificeret: Alle kan tænke kreativt og alle kan få gode – endda geniale – idéer, hvis de hjælpes på vej.

(4.3) Ikke-kreativ adfærd er indlært

I Arthur Koestlers "The Act of Creation" skriver professor Cyril Burt i introduktionen: *"Kreativitet er ingeniørlig en unik menneskelig evne; det er i virkeligheden den højeste manifestation af et fænomen, som kan observeres på alle niveauer i det evolutionære hierarki, fra den mest simple encellede organisme til det befrugtede æg, det voksne menneske og det ypperste menneskelige geni. Det er en virkeliggørelse, en aktualisering af overskudspotentiale – uudnyttede kapaciteter, som ligger i dvale under ordinære omstændigheder, men som i exceptionelle eller abnorme situationer viser deres fulde potentiale i form af en original adfærd ... og et værdifuldt resultat."*³⁰

Den kreative skabelsesproces skaber ikke noget ud af intet. Den afdækker, vender, drejer, udvælger, blander, kombinerer og sammenfatter allerede eksisterende facts med ideer, ånd og evner. Koestler skriver, at for at noget kan karakteriseres som kreativt, må der først og fremmest være en idé eller en

²⁸ Damásio, António: *Descartes' Error: Emotions, Reason and the Human Brain*. Henvisning fra Holm-Svendsen 2008.

²⁹ Holm-Svendsen 2008

³⁰ Koestler 1964.

forestilling om noget. For det andet må ideen eller forestillingen komme til udtryk i en eller anden konkret og artikuleret form; et stykke musik, et litterært eller dramatisk værk, specifikationen på en maskine, et produkt, en service eller en oplevelse. For det tredje skal resultatet være nyt og originalt. Og endelig må dette resultat have værdi, det skal kunne bruges til noget.

Hos voksne beskrives kreativitet ofte som en usædvanlig bedrift, der tilfredsstillende en eller anden form for indre mening, såsom at skrive en original bog eller et stykke musik eller gøre nye markante opdagelser indenfor matematik eller videnskab. Hos børn, som endnu ikke er i stand til denne type bedrift, har det været nødvendigt at lave en mere specifik definition – sondringen mellem konvergent tænkning og divergent tænkning.

Konvergent tænkning fokuserer på at nå en enkelt korrekt løsning på et bestemt problem, hvor divergent tænkning fokuserer på at generere mange forskellige mulige løsninger. Konvergent tænkning er lineær og kassetænkning, hvor divergent tænkning er ikke-lineær og det vi ofte kalder "ud-af-boksen".

Begge måder at tænke på kan være brugbare, afhængigt af situationen. Konvergent, disciplineret og sammenhængende tænkning kan sammenlignes med det at spille et spil, hvor spillereglerne er lagt fast på forhånd, hvorimod den mere kreative og divergente, udisciplinerede og ofte ustrukturerede tænkning foregår i et rum uden regler.

Den anerkendte amerikanske antropolog Ashely Montagu skriver i "Growing Young", at "*barnets fantasifulde leg er meget lig videnskabsmandens tankearbejde i laboratoriet*".³¹ Både videnskabsmanden og barnet prøver ideer af efter deisen "Hvad nu hvis jeg gør sådan her?"

Med andre ord: Barnets leg danner basis for kreativ tænkning i voksenalderen, skriver Montagu. Han tilføjer, at de fleste videnskabsfolk opfatter sig selv som fantasifulde og som havende en stærk forestillingsevne – ikke bare som talknuser. Så begavede videnskabsfolk og børn har mere tilfælles, end man skulle tro.

Men hvorfor er verden så ikke fyldt med kreative individer? Psykologen Erich Fromm har sagt, at de fleste mennesker dør, før de er fuldt ud fødte.

Med andre ord: Mange mennesker slår deres kreativitet ihjel – eller får den kvalt under opvæksten. Dette kan illustreres ved hjælp af resultaterne af den test, som George Land i 1968³² udviklede for NASA til at screene kreative medarbejdere. Testen blev senere anvendt på 1600 børn i femårs alderen. De samme børn fik testen igen som 10-årige og som 15-årige. Senere blev en tilsvarende test kørt på 280.000 voksne. Resultaterne var opsigtsvækkende.

Alder	Kreativitetspotentiale
5	98%
10	30%
15	12%
Voksne	2%

Kilde: George Land og Beth Jarman: "Breaking Point and Beyond".

³¹ Montagu 1989.

³² Land og Jarman 1992.

På basis af sin research konkluderede Land, at ikke-kreativ adfærd er indlært, altså at ikke-kreativ adfærd er et produkt af vores omgivelser. Selvfølgelig er der exceptionelle kreative voksne, men de hører til sjældenhederne. Man skal naturligvis være varsom med at generalisere for meget på baggrund af den slags undersøgelser. Men det er dog værd at konkludere, at kreativitet formentlig er en kompetence, som mange af os aflærer inden voksenlivet - og ikke er et medfødt talent, som kun er få mennesker forundt.³³

(4.4) Metoder til kreativitet

I Danmark er den store fagperson omkring kreative metoder Ole Striim. Han er bl.a. forfatter til bøgerne 'Kreativ problemløsning og praktisk idéudvikling', 'Kreativ teknik' og 'Idéguiden'.³⁴ I disse bøger gennemgår han et hav af metoder til idéudvikling og kreativ tænkning – alene og i fællesskab. Lignende metoder kan findes i Dorte Niensens 'Idébogen'.³⁵ Blandt de mest kendte metoder til kreativitet og idéudvikling kan nævnes:

- Brainstorm
- Tænkehatte
- Open Space
- Fremtidsværksted
- De Gule Sedler
- Kreativ Tænkning
- Negativ brainstorm
- Den logiske model
- JA! - og

Og der findes herudover en lang række andre metoder, som vi ikke vil gå i dybden med her. Men lad os hvile et sekund ved en anvendt metode.

Den elskede brainstorm – oftest det forkerte valg

Den vel nok mest kendte og udbredte idéudviklingsmetode er brainstorm, som anvendes i rigtig mange sammenhænge – og reglerne for brainstorm er almindelig viden i 6. klasse. Måske fordi den er nem at gå til og ikke kræver forberedelse. Men meget ofte er brainstorm ikke det rigtige valg – og nogle gange det helt forkerte valg, når der skal idéudvikles.

Folk kaldes sammen og alle byder ind med deres bedste forslag for at få kreativiteten til at blomstre. Men en nyere (2010) undersøgelse fra University of Texas viser, at det nok ikke er den mest effektive vej til at generere nye indfald og løsninger. Frem for at være en kilde til gensidig inspiration kan en gruppe komme til at indskrænke individets fantasi.

³³ Bove-Nielsen 2003

³⁴ Striim, Ole: *Idéguiden*. 1999; Striim, Ole: *Kreativ problemløsning og praktisk idéudvikling*. 2000; Striim, Ole: *Kreativ teknik*. 2003

³⁵ Nielsen, Dorte: *Idébogen*. 2009

Undersøgelsen viste, at selv om udveksling af forslag i en gruppe ikke reducerede selve antallet af ideer, så gik det ud over variationen og bredden i udvalget. Ligesom ideerne var mere konforme, end hvis de blev produceret i enrum. En gruppe kan komme til at favorisere enkelte muligheder fra starten, så andre forslag udelukkes bevidst eller ubevidst. Den enkelte kan opleve, at de andres ideer er bedre og derfor lægger en dæmper på egne bidrag eller ubevidst tilpasser sine forslag, da gruppemedlemmer kan have en tendens til at spejle hinanden.

Kun når tankerne i forvejen er strandet, kan en gruppe hjælpe strømmen af ideer på gлед. Skal 'unikke' tanker derfor komme til deres ret, foreslår undersøgelsen øvelser, hvor ideerne nedfældes individuelt og gerne med rigelig tid sat af til formålet, da opfindsomheden vokser med tiden.³⁶

I bund og grund findes der - med tanke på blandingsteorien (ovenfor) kun to tilgange til kreative processer og idéudvikling:

- 1) Ét menneske udsætter sig for flere inputs, der kan sammensættes til nye helheder.
- 2) Flere mennesker udsætter hinanden for et (eller flere) input og sammensætter til nye helheder.

Et alternativ til den klassiske brainstorm er 'JA OG!' øvelsen – som beskrives af Ernest Holm Svendsen. Ifølge ham handler kreative processer ikke bare om at sige 'ja' til nye input, men om at sige 'ja og'. Med en 'ja og'-indstilling går man altid med på andres input. Det lille 'og' gør forskellen. Det betyder, at man ikke kan sige 'ja, men...' eller 'tjaaa...'. Man tvinges til at bygge videre på andres idéer – ligegyldigt hvor vanvittige de lyder. På den måde åbner mulighedsrummet sig og radikalt anderledes idéer opstår³⁷.

'Ja-og' metoden er afprøvet i forskellige sammenhænge i Projekt Sociale Opfindelser. Erfaringen er, at metoden ikke er givtig i alle grupper. Mens ét af projektets innovationsnetværk – bestående af yngre ildsjæle og idérige personer – tog metoden til sig og udviklede en række interessante idéer som 'Den sociale seven-eleven' fungerede metoden mindre godt i et andet innovationsnetværk, bestående af udviklingschefer, administrerende direktører og anerkendte filminstruktører. Dette netværk lagde ud med en kritisk tilgang til metoden og kastede sig ud i indledende analyser af det sociale problem, de var blevet præsenteret for. Resultatet var, at der kom relativt få originale idéer på bordet. Til gengæld var dette netværk langt bedre til at forholde sig kritisk til og videreudvikle det andet netværks idéer.

En væsentlig pointe er derfor at vælge sin metode med omhu – i forhold til målgruppe og formål.

(4.5) Hvad kendetegner den kreative proces? – eksempler fra praksis

Når sociale opfindere og innovatører fortæller, hvordan deres gode idé er opstået, er historierne meget forskellige. Nogle får instinktivt idéen i det øjeblik, de identificerer et behov eller et problem. Andre fortæller, hvordan de længe grubler over, hvordan de kan løse et problem, som vækker stor social indignation hos dem; idéer popper op, men ingen af dem føles helt rigtige. En opfinder fortæller:

³⁶ ScienceDaily.com, 29. marts 2010

³⁷ Holm-Svendsen 2008

”Jeg får tit ideer til alt muligt, man kan gøre. Oftest er det nogle kapitalistiske ideer til, hvordan jeg bliver rig selv og snyder nogen. Men så fik jeg også ideen om, at man kunne hjælpe hjemløse ved at lade dem gå ned med ens flasker. Det er jo lidt det samme som på festivaler – hjælp til selvhjælp. Så jeg var inspireret af mit arbejde på Roskilde Festival. Ideen opstod ud fra et behov. Der var et behov, der ikke var dækket. Ideen lå jo så og gemte sig i lang tid inde i hovedet. Jeg fik ideen første gang for to år siden.” (Interview med social opfinder).

Mange af dem, der har været involveret i Projekt Sociale Opfindelser, er kendetegnet ved, at de har let ved at få idéer. Faktisk har flere af dem en skuffefuld idéer liggende hjemme i skrivebordet – men kun få bliver til noget. Nogle idéer føles bare mere rigtige end andre.

For andre kommer idéen langsomt – fx fordi de i første omgang blot har en fornemmelse af, at der er et problem et sted, men problemet og behovet er ikke klart defineret. En social opfinder fortæller bl.a. følgende om starten på en social opfindelse i et asylcenter:

”Der sker noget vanvittigt noget i de lejre, men vi vidste ikke helt hvad. Vi ville lave en form for ’brugerundersøgelse’ eller ’arbejdspladsundersøgelse’, hvor vi ville spørge asylansøgerne: Hvad er det, I vil? Ideen var at bruge kunstneriske udtryksformer til at få brugerne i tale. ”Vi tager derhen, og så vil vi forsøge at gøre noget i lejren”, tænkte vi. Og så viste det sig hurtigt, at det ikke var lejren, der var problemet. Det var det, at de [asylansøgerne] var der permanent” (Interview med social opfinder).

I dette tilfælde tog idéen langsomt form gennem aktiviteter med asylansøgerne i centeret.

Fælles for både sociale innovatører og professionelle fra kreative miljøer (fx design, kunst, teater og reklamebranchen) er, at de bliver inspirerede af indtryk fra verden omkring dem. Ofte uventet. Fx gav en reklame for ’Giv en ged’ – julegavekampagnen som Folkekirkens Nødhjælp har lanceret – inspiration til et mobilt hjem til hjemløse. Et amerikansk talkshow gav inspiration til at udlåne babysimulatorer til mennesker med udviklingshæmning. Formålet er at give udviklingshæmmede en idé om, hvad det vil sige at passe et lille nyfødt barn og derigennem give den udviklingshæmmede et grundlag for at beslutte, om vedkommende ønsker at få børn i fremtiden. Blending-teorierne er med andre ord aldeles relevante, når det gælder sociale opfindelser.

De nævnte eksempler beskriver alle, hvordan enkeltpersoner har fået idéer til sociale opfindelser. Det er imidlertid også muligt at arbejde mere systematisk med idégenerering. Fx som i England, hvor der i flere år er afholdt Social Innovation Camps – nationalt såvel som lokalt – i regi af organisationen SI Camp. Og Festival of Ideas i regi af The Innovation Unit og Innovation Exchange. Formålene er her at udvikle idéer – enten fra scratch eller med afsæt i idéer, der allerede har taget deres første form. Forskellige fagligheder bringes sammen for at bidrage til idéudviklingen.

På internationalt niveau afholdes lignende arrangementer i form af Summer Schools og temakonferencer arrangeret af det faglige netværk Social Innovation Exchange (med base i Young Foundation i London). De internationale Summer Schools har imidlertid mere karakter af faglige konferencer med repræsentanter fra forskningsverdenen. Men idéer og nye veje at gå i social udvikling er også en del af programmet.

I Portugal har man i september 2010 afholdt det første 'Design Battle' – et arrangement, hvor designere, sociale innovatører, entreprenører, studerende og andre interesserede mødes for at udveksle idéer, udfordre og inspirere hinanden.

I Projekt Sociale Opfindelser er der arbejdet med idégenerering på tværs af tre etablerede opfindelsesnetværk. Det første netværk – bestående af idémagere og sociale opfindere – har primært arbejdet med deres egne idéer. De har udvekslet erfaringer og modtaget processtøtte i idéudviklingen og opfindelsesprocessen. Det andet netværk - bestående af ildsjæle og idérige personer fra forskellige felter (fx musik, scenekunst, filosofi, filmbranchen og det sociale felt) – har genereret idéer med udgangspunkt i problemer defineret af Udviklingshæmmedes Landsforbund's medlemmer. Det tredje netværk – bestående af udviklingschefer, administrerende direktører og anerkendte filminstruktører – har modtaget de øvrige netværks idéer, givet deres kommentarer med på vejen og videreudviklet idéerne derfra.

Erfaringen fra de tre netværk er, at netværkene har fungeret godt i forbindelse med idégenerering og idéudvikling. Men som tidligere nævnt blev det tydeligt, at de tre netværk var forskellige – og generede forskellige output. Nogle netværk var bedre til at få idéer end andre. Omvendt var et netværk bedre til at tage idéerne et skridt videre mod realisering end de øvrige. Samspillet mellem de tre netværk var derfor afgørende, da de hver især kunne bidrage med noget forskelligt i den kreative proces.

Også på projektets Sociale Opfindelses Camp i september 2010 blev der systematisk generet idéer til nye sociale opfindelser. 50 idemagere fra sociale og kreative fag var samlet i 24 timer. Gennem en stramt styret proces med anvendelse af metoder som førnævnte 'Ja og', blev der produceret i alt 117 idéer til sociale opfindelser med afsæt i problemer defineret af 10 deltagere, der selv er berørt af socialt udsathed.

Den væsentligste erfaring fra campen er, at man ved at bringe mennesker fra forskellige fagområder sammen skaber mulighed for nye og overraskende blends. Hver deltager kommer med sine input og når de sammensættes skaber det idéer, der adskiller sig fra dem, der typisk er i spil på det sociale felt. Fx idéer som 'Talentspottere for socialt udsatte', 'Iværksætterånd i danske fængsler' og 'Husbåde til hjemløse kvinder' så pludselig dagens lys.

Den Sociale Opfindelses Camp og de tre innovationsnetværk har med andre ord vist, at vi fremmer idéer til sociale opfindelser, ved at invitere nye mennesker og fagområder ind i det sociale udviklingsarbejde.

Den systematiske idé-generering er mindst lige så vigtig som de idéer, der opstår hos almindelige mennesker, når de kigger ud af vinduet, ser fjernsyn, er på vej i seng, går på gaden mv. Den systematiske idé-generering har den fordel, at idéerne allerede fra start har sin første modtager – den organisation, der sætter idé-genereringen i gang. Organisationen har ansvaret for, at de særligt gode idéer ikke går tabt. Samtidig giver sådanne aktiviteter mulighed for at bringe forskellige fagligheder og kompetencer i spil tidligt i idéudviklingen - og flere personer får ejerskab til idéen. Det ejerskab er vigtigt, da der stadig er lang

vej fra en idé til en opfindelse. Der er da også flere eksempler på, at idéer udformet på camps, idé-festivaler og andre arrangementer er blevet til konkrete projekter og initiativer.

(4.6) Ideen er tættere på problemet end på løsningen

*“En idé er reelt blot en problemformulering”.*³⁸ Så kontant formulerer medicinalinnovatøren Ed Zimmer sig, når talen falder på forskellen mellem idéer og opfindelser. Og der er uden tvivl noget om snakken.

Gennem de tre innovationsnetværk og Social Opfindelses Camp 2010 er der genereret et hav af idéer til sociale opfindelser. Men der er langt fra idé til opfindelse. De færreste af idéerne rummer en konkret løsning på et problem. Et eksempel fra campen:

Problem: Udsatte boligområder er præget af stor usikkerhed

Idé: Ansvarsløn i boligområder skal skabe mere tillid og ansvar i boligområder, fremme fællesskabet, belønne indsatsen via legepladser, skatebane, væresteder.

Tilbage står imidlertid spørgsmålene om, hvordan ansvarslønnen skal organiseres? Hvad skal der til for at blive belønnet med legepladser, skatebane, væresteder? Hvordan skaber man i det hele taget tillid og ansvar i boligområder?

Med andre ord fortæller idéen mere om problemet: at der er mangel på tillid, ansvar og fællesskab i boligområder – end om løsningen på problemet.

Netop derfor, bliver de færreste idéer til sociale opfindelser. Der findes rigtig mange gode idéer, men idéerne udsættes for en vigtig prøve, når de skal konkretiseres og realiseres i praksis – her falder mange idéer til jorden. Men det skal man ikke fortvivle over. Som Geoff Mulgan fra Young Foundation pointerer:

“The way to get good ideas is to get lots of ideas and throw the bad ones away” (Mulgan citerer Pauling i *The Process of Social Innovation*. 2006. innovations.

Idéerne er således ikke så interessante i sig selv. De er interessante som en væsentlig forudsætning for at skabe sociale opfindelser.

Med disse ord er det tid til at vende blikket mod opfindelsesprocessen – vejen fra idé til opfindelse.

³⁸ Zimmer, s.1

(5) Fra idé til opfindelse – en opskrift bliver til

”Ideer vokser som en bambus, det første år slår den kun rødder og derefter skyder den.”, (Interview med Social opfinder).

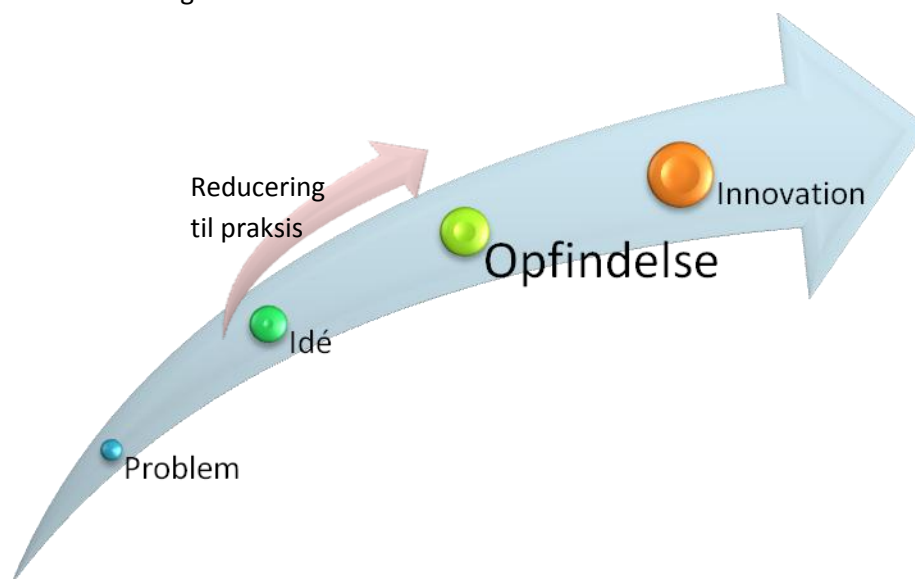
Sådan beskriver en social opfinder metaforisk processen fra idé til opfindelse. Det ser vi nærmere på i dette afsnit. Og hvad skal der til for at gøre idéer til opfindelser?

(5.1) idé vs. opfindelse – at reducere til praksis

Idéen kommer definatorisk forud for opfindelsen – ingen opfindelse uden idé. Opfindelsen er en raffinering og konkretisering af den idé, der er frembragt i den kreative proces (jf. foregående afsnit). Opfindelsen bliver til ved at reducere idéen til praksis. En idé er noget abstrakt: Du kan have en idé om en ny motor, der kører på vand. Men indtil du detaljeret beskriver, hvordan sådan en maskine virker, har du blot en idé – ikke en opfindelse.³⁹ Overordnet set skal følgende være opfyldt, hvis en opfindelse skal være mere en blot en idé:

- Den skal være detaljeret beskrevet og reduceret til praksis (inklusive plan for realisering, implementering, aktører osv.). Alternativt kan den være reduceret til praksis gennem faktisk implementering eller realisering.
- Den skal beviseligt være den første af sin slags – forstået som en ny kombination af middel og mål - eller være det, indtil det modsatte er bevist.

Processen er illustreret i figur 6:



³⁹ Patel & Alumnit, s. 2.

Figur 6: For at en idé skal blive til en social opfindelse skal den – foruden at have opfindeshøjde – som minimum reduceres til praksis.

Det er meget centralt at påpege, at betegnelsen ”at reducere til praksis” ikke skal forstås som en reduktion af kvaliteten, ideen eller opfindeshøjden. Reduktion til praksis betyder at omsætte abstrakte eller generelle ideer til konkrete løsningsbeskrivelser. Det er således abstraktionsniveauet i ideen, der skal reduceres til praktisk anvendelse. Man kunne derfor også kalde processen for en *konkretisering* af idéen.

Men hvordan bliver en idé så til en opfindelse? Vejen fra idé til opfindelse - reduktionen til praksis - kan sammenlignes med at lave en ny opskrift, hvor den sociale opfindelse er en opskrift, der relativt let og med få tilpasninger kan implementeres i praksis. Jo grundigere ’opskriften’ er beskrevet – jo tættere er man på en social opfindelse. En sådan opskrift kan meget vel være længe undervejs. Et simpelt eksempel:

1. Du konstaterer, at du har lyst til noget sødt (problemdefinition)
2. Du får en idé – at lave en kage af skumfiduser (kreativ proces, der resulterer i en idé til løsning af problemet)
3. Der findes endnu ingen opskrift på en skumfidus-kage, derfor begynder du selv at ’designe’ opskriften. Måske prøver du dig lidt frem med dosering og ingredienser undervejs. Til sidst lykkes det. Den endelige opskrift er skrevet ned i detaljer: 2 poser skumfiduser, 200 g. sukker, 2 æg osv. Den detaljerede beskrivelse gør det let at bage kagen igen (at implementere den i praksis) – både for dig selv og for andre, der synes kagen lyder god.

Mens skumfiduskagen stadig er på idéniveau, kan opskriften tage mange mulige former. Reduceringen til praksis handler om at reducere disse muligheder til én opskrift, én kage. En udviklingschef fra teaterverdenen fortæller i et interview:

”Det er vigtigt at få konfronteret ideen: Holder den overhovedet vand? Ellers bliver det et uklart projekt. Resultatet afhænger fuldstændigt af, hvor klare vi har været og hvor kritiske vi har turdet forholde os til ideen.”

Processen fra idé til praksis er således et langt stykke hen af vejen et spørgsmål om at træffe valg og forholde sig kritisk til idéens realiseringsmuligheder.

Idémanden og opfinderen

Vejen fra idé til opfindelse handler om at *designe* en løsning på problem/mulighed/behov – baseret på den idé, der er opstået gennem en kreativ proces. Og idéens ophavsmand er ikke nødvendigvis den rette til at designe opfindelsen. Det vidner Projekt Sociale Opfindelser om flere eksempler på. Et eksempel er en yderst idérig mand, der er diagnosticeret ADHD. Han oplever problemer knyttet til socialt udsathed på egen krop og har mange idéer og løsningsforslag. Men han har ikke selv de fornødne kompetencer og ressourcer til at etablere fx projekthuse, der hjælper socialt udsatte i beskæftigelse eller organiserer nødhjælp til udviklingslande. Et andet eksempel er en kvindelig sygeplejerske, der har fået en idé. Hun vil lave bamser til børn, som er ramt af kræft – enten på egen krop eller som pårørende. Bamserne skal fungere som

'fortrolige' og 'dagbøger'. Børnene kan fortælle bamsen om sorger og glæder og bamsen optager børnenes fortællinger, så de kan gemmes og lagres. Idé, formål og anvendelse har kvinden bag idéen styr på. Men hun er ikke IT-ingeniør og kan derfor ikke designe de IT-løsninger, der skal til for at bamsen kan blive til virkelighed. Bamsen er derfor stadig en idé – ikke en opfindelse – da designet endnu ikke er beskrevet og reduceret til praksis. Først når IT-løsningerne, selve bamsen og bamsens organisatoriske anvendelse er beskrevet i detaljer (skal den sælges i legetøjsforretninger, udleveres på hospitaler, indgå i samtalegrupper osv.), kan der være tale om en egentlig social opfindelse.

I den forstand kræver vejen fra idé til opfindelse særlige fagspecifikke kompetencer – og som oftest et samarbejde mellem flere forskellige aktører, der bidrager med hver deres idéer, viden og faglighed. Et enkelt blik på andre felter, der arbejder professionelt og specialiseret med design og udvikling illustrerer pointen. En tøjdesigner eller en ingeniør arbejder sjældent alene. De er typisk allieret med en salgsafdeling, en produktionsafdeling mv. Og hver afdeling supplerer hinanden i processen fra idé til produktion/implementering i praksis. Hvorfor skulle det være anderledes for sociale opfindere?

En opfindelse tager den tid, som en opfindelse skal tage...

Det kan tage lang tid at udvikle en velbeskrevet social opfindelse. Processen kan karakteriseres som eksperimenterende, analyserende og designorienteret. Canadieren D. Stuart Conger har opstillet en fasemodel for sociale opfindelser. Han kalder den 'Twelve Stages'. Sammen med Stuart Conger har Projekt Sociale Opfindelser videreudviklet denne model. Modellens trin 1-2 beskriver de første skridt fra idé hen mod en social opfindelse. Trin 3-9 er selve opfindelsesfasen, hvor 'opskriften' præciseres, afprøves og justeres gentagne gange til den endelige opskrift er detaljeret beskrevet. Endelig er trin 10-12, implementeringsfasen, hvor opfindelsen afprøves og skaber værdi i praksis (mere om denne fase i næste afsnit). Conger beskriver de tolv trin således:

Idé til opfindelse

1. Forundersøgelse: Denne fase omfatter en undersøgelse af problemet og forsøgte løsninger til dato. Gennemgangen omfatter en undersøgelse af forskningslitteraturen, en undersøgelse af kravene i den situation og en vurdering af forskellige teorier og metoder til intervention. Forundersøgelsen resulterer i foreløbige specifikationer for de ønskede resultater, indkredser de færdigheder eller andre faktorer, der kræves for at nå resultaterne og udformer de overordnede strategier for at nå disse mål.

2. Udforskende udvikling: Dette er udarbejdelsen af de første programstrategier, metoder og materialer, og en undersøgelse for at vurdere gennemførligheden af de foreslåede løsninger. Denne fase kan indebære en omformulering af forundersøgelsen, men under alle omstændigheder vil fasen resultere i mere detaljerede specifikationer og ressourcebehov.

Opfindelsesfasen

3. Prototypudvikling: Denne etape omfatter forberedelsen af et detaljeret program, strategier, metoder og materialer, evalueringssystemer samt eventuel uddannelse af personale til at foretage vurderinger. Omkostninger, tid og ressourcekøn er lavet.

4. Pilotundersøgelse: I denne fase testes den nye prototype. Der tages hensyn til tilstrækkelig kendskab til problemet og prototypen til at tillade nødvendige revurderinger og revideringer, herunder specifikation af

logiske alternativer.

5. Udvidet udvikling: Denne fase er ombygningen eller videreudvikling af hele programmet, herunder strategier, metoder og materialer, evalueringssystemer og eventuelle træningsprogrammer.

6. Programeksperimenter: Denne fase omfatter formelt strukturerede, systematiske og eksperimentelle forsøg på at afprøve alternative programelementer, af værdien af programmet med forskellige grupper eller under andre omstændigheder. Denne fase kan indebære gentagne test af alle eller udvalgte dele af programmet.

7. Programformalisering: Programmets udviklingsproces er hovedsagelig en sekvens af søge-lære interaktioner med modifikationer efter hver prøve for at tilnærme de konsekvenser, der søges. Den cykliske natur af den proces betyder, at hver etape af dette punkt kan have været gentaget flere gange. Forberedelsen af programmet til en formel model, som kan bruges andre steder med forudsigelige resultater, skal finde sted på det optimale tidspunkt og overvejer resultaterne af evalueringen og presserende behov for programmet.

8. Felttest: Når en tilfredsstillende program model er udarbejdet, skal det testes under normale driftsbetingelser.

9. Operativ systemudvikling: Systemerne er forberedt til dem, der gennemfører programmet samt for den administrative støtte til personale og kontrolorgan.

Innovations- og implementeringsfasen

10. Demonstrationsprojekt: Dette er det første større forsøg på at fremme vedtagelsen af det nye program.

11. Formidling: Publiceringer, seminarer, konferencer, udgivelse af bøger og andre dokumenter er nødvendige. Få akademiske, faglige og administrative grupper til at støtte en udbredt anvendelse af produktet.

12. Installation: Konsulenttydelser og uddannelse af personale er fastsat således, at programmet vil være tilfredsstillende vedtaget.

En væsentlig pointe er her, at opfinderens kan bevæge sig frem og tilbage mellem de enkelte faser – og at faserne kan overlape hinanden. Opfindelsen kan være længe undervejs.

Opfindelsens kritiske ven

D. Stuart Conger betoner i øvrigt et evalueringselement i opfindelsesprocessen – vel at mærke en udviklingsorienteret evaluering⁴⁰. Evalueringen skal indtænkes allerede i forbindelse med de første pilotstudier og følge processen fra idé, til detaljeret beskrivelse af opfindelsen og implementering i praksis. Metoderne er deltagelse og observation snarere end kvantitative effektstudier.

Evalueringen er med til at kvalificere og forfine opfindelsen undervejs. Conger henviser her til Gamble, der beskriver 'Developmental Evaluation' som metode. Gamble skriver:

⁴⁰ Conger 2010

"Evaluation is about critical thinking; development is about creative thinking. Often these two types of thinking are seen to be mutually exclusive, but developmental evaluation is about holding them in balance. What developmental evaluation does is combine the rigour of evaluation, being evidence-based and objective, with the role of organizational development coaching, which is change-oriented and relational" (Gamble 2008: 18).

I udviklingsorienteret evaluering er evaluator positioneret som en del af det team, der arbejder med at konceptudvikle, designe og teste nye tilgange. Der er altså ikke tale om en ekstern effektevaluering, men derimod en 'kritisk ven', der hele tiden har øje for, om opfindelsen lever op til sit formål og stiller kritiske spørgsmål undervejs i udviklingsprocessen. Også den australske 'Management Advisory Committee' ser denne rolle som central. De kalder imidlertid den kritiske ven for 'Agent Provocateur'⁴¹.

Den kritiske ven undersøger løbende opfindelsens effekt/udbytte. Hvis en social opfindelse fx ikke ser ud til at gavne den gruppe, opfindelsen var tiltænkt, spørger evaluator: 'Hvorfor og hvad skal der til for at gøre opfindelsen bedre?'. På den måde er evaluator en aktiv og central del af design- og udviklingsprocessen. Gamble skriver følgende om den kritiske rolle:

"Developmental Evaluation creates a space to challenge and question in a way that does not stifle creativity, including creating the conditions for attention to the evaluation process. (...) DE requires that people understand, that the evaluation process is in fact part of the work".⁴²

Når evaluator skal spille en central rolle i design- og udviklingsprocessen - og fungere som en integreret del af opfindelses-teamet - er det en fordel, at evaluator har et godt kendskab til feltet. Det gør evaluator i stand til at stille relevante kritiske spørgsmål undervejs – og spotte relevante udfordringer i praksis⁴³.

Gamble understreger desuden, at en række forskellige kompetencer er nødvendige for at være en god udviklingsorienteret evaluator – en kritisk ven:

"Multiple skills are needed to be effective as a developmental evaluator. Developmental evaluators are often generalists – able to assess what is needed and drawn upon an array of skills and competencies. Particularly usefull are skills in synthesis, listening and asking difficult questions in a non-judgemental way".⁴⁴

Den kritiske ven kan fx løbende spørge⁴⁵:

- Vi har ændret retning/formål i opfindelsen – er vi ok med det?
- Skal vi klargøre de implicitte mål, vi ser ud til at forfølge? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Vi ser ud til at følge underliggende antagelser – lad os klargøre dem, så vi bedre kan se, om de holder stik undervejs?

⁴¹ Management Advisory Committee 2010: *Empowering change: Fostering Social Innovation in the Australian Public Service.*

⁴² Gamble 2008, s. 30

⁴³ Gamble 2008 og Krevi 2009

⁴⁴ Gamble 2008, s. 41

⁴⁵ Conger 2010.

Eksemplet i tekstboksen viser, hvordan udviklingsorienteret evaluering fokuserer på læring og analyse af, *hvorfor* en opfindelse ikke virker efter hensigten. Og hvordan evalueringen *gør* opfindelsen bedre.

Derved adskiller den udviklingsorienterede evaluering sig fra den omsiggribende effekt- og procesevaluering, der hersker på en række områder i dagens Danmark – også i socialt arbejde. Fra politisk side stilles der krav om eksterne evalueringer af så godt som alle initiativer finansieret af offentlige midler. Eksempelvis afsættes der hvert år millioner af kroner til eksterne evalueringer af initiativer støttet af Satspuljemidlerne. Og det er der for så vidt god ræson i; for hvorfor bruge ressourcer på initiativer, der ikke virker efter hensigten? Socialt Udviklingscenter SUS's erfaring – både som projektmanager og ekstern evaluatør – er imidlertid, at de eksterne evaluatører sjældent opfattes som 'kritiske venner', der indgår aktivt i udviklingsarbejdet. De opfattes snarere som kontrollanter og projektmanageren *gør* sit for at vise, at projektet er en succes i håb om, at finansieringen fortsætter efter endt projektperiode. Der er en frygt for, at nederlagene undervejs får et projekt til at fremstå som en fiasko.

I modsætning hertil ser den udviklingsorienterede evaluering nederlag og fejlskud som væsentlige læringselementer i enhver udviklingsproces. De *gør* os klogere og opfindelserne bedre. Men den læring er lettere at tage til sig, når evaluatør opfattes som en medspiller end når evaluatør opleves som en ekstern kontrollant med 'nøglen til pengeskassen'⁴⁶. Derfor er den udviklingsorienterede evaluering - hvor evaluatør er en integreret og accepteret del af opfindelsesprocessen - central på vejen fra idé til opfindelse.

Den udviklingsorienterede evaluering er desuden central, fordi den sikrer, at opfindelsen og den endelige 'opskrift' dokumenteres og beskrives detaljeret. Med andre ord er det netop gennem evalueringsprocessen – den løbende læring, udvikling, forfinelse og kvalificering – at den sociale opfindelse bliver til!

Evaluering gør en forskel – et eksempel fra Canada

Stuart Conger har selv prøvet kræfter med udviklingsorienteret evaluering i opfindelsesprocesser.

I forbindelse med udviklingen af den sociale opfindelse: 'Life Skills training' – et uddannelsesprogram med fokus på at opkvalificere voksne, der stod uden for arbejdsmarkedet på grund af et utilstrækkeligt uddannelsesniveau. Evalueringen af det første kursusforløb viste, at selvom kurset opkvalificerede deltageres kommunikative kompetencer – som ønsket – skabte det ikke den ønskede forandring i deltageres livssituation. Deres problemer med familie, venner, naboer mv. var ikke løst, da deltagerne vendte tilbage til et nærmiljø, der var uændret. Kurset havde med andre ord overset selve kernen i deltageres problemstillinger.

Denne erkendelse betød, at kursets formål blev justeret. Fokus flyttede sig fra kommunikative kompetencer til problemløsning i situationer knyttet til såvel arbejde som familie, venner, nærmiljø og fritid. Kurset blev mere handlingsorienteret og det viste sig at gøre en afgørende forskel for deltageres udbytte.

Kilde: Artikel af D. Stuart Conger 2010: 'Evaluating Social Innovations'. Ikke publiceret. Sendt til Anne Sørensen 3. juni.

⁴⁶ Krevi 2009

(5.2) Opfindelsen har opfindeshøjde

Som tidligere nævnt er en social opfindelse den første af sin slags. Opfindelsen adskiller sig fra den gode idé ved per definition altid at have opfindeshøjde. Det har idéen ikke nødvendigvis. Ifølge canadiske D. Stuart Conger kan en og samme idé forekomme mange gange, synkront, forskudt og forskellige steder. En opfindelse kan kun forekomme én gang. På denne vis er en opfindelse den første opståen af en idé. Også her bliver 'opskriften' - den detaljerede beskrivelse af opfindelsen afgørende. Med sammenligning til produktinnovationen, så skal ideen til produktet beskrives så udførligt (og i de fleste tilfælde med en prototype), at et patentbureau har tilstrækkeligt information og beskrivelse til at kunne lyse patent på opfindelsen⁴⁷. Denne erfaring vækker genkendelse i Projekt Sociale Opfindelser, hvor Socialt Udviklingscenter SUS løbende har modtaget bud på sociale opfindelser. Mange bud lyder ikke i første omgang som sociale opfindelser, men ved at give opfinderne en chance for at fortælle mere, viser det sig ofte, at der rent faktisk er tale om en opfindelse med opfindeshøjde.

Lee Frank (som blev omtalt i afsnit 2) lader sig inspirere af den amerikanske patentlovgivning og beskriver meget tilsvarende, at *"it requires the invention to be both functional and unique"*⁴⁸. 'Unik' refererer til, at den er den første af sin slags, mens 'funktionel' referer til, at det skal være beskrevet til praksis – altså det som i fagtermer kaldes 'reduceret til praksis'.

I en nordamerikansk (Canada og USA) kontekst kan de fleste sociale opfindelser patenteres, hvilket ikke så sjældent ses. Det kan de, fordi man i disse lande kan patentere koncepter og processer. I disse lande er det derfor oplagt at tale om, at en opfindelse adskiller sig fra en idé ved, at opfindelsen er patenterbar. Og dette er op til patentbureauerne at afgøre.⁴⁹

I Europa og dermed Danmark forholder det sig anderledes. Her kan en idé, et koncept eller en procedure ikke patenteres. Meget skriftlighed er naturligvis omfattet af ophavsretsloven⁵⁰, ligesom varemærkebeskyttelse kan bringes i spil. Ophavsret er som udgangspunkt lavet for at beskytte litterære eller kunstneriske værker. Men journalister, hvis artikler ikke nødvendigvis er 'litterære', benytter ofte ophavsretsloven til at beskytte deres journalistiske arbejde. Sociale opfindere kan således muligvis også beskytte deres opfindelser – eller i det mindste formuleringerne heraf – gennem brug af ophavsretten – under henvisning til fx projektbeskrivelsen som faglitterært værk.

⁴⁷ Ifølge D. Stuart Conger jf. telefonsamtale med Andreas Hjorth Frederiksen 10. november 2009.

⁴⁸ Frank 2003, s. 3.

⁴⁹ Se fx: http://en.wikipedia.org/wiki/United_States_patent_law#Concepts

⁵⁰ Beskyttede værker:

§ 1. Den, som frembringer et litterært eller kunstnerisk værk, har ophavsret til værket, hvad enten dette fremtræder som en i skrift eller tale udtrykt skønlitterær eller faglitterær fremstilling, som musikværk eller sceneværk, som filmværk eller fotografisk værk, som værk af billedkunst, bygningskunst eller brugskunst, eller det er kommet til udtryk på anden måde.

Stk. 2. Kort samt tegninger og andre i grafisk eller plastisk form udførte værker af beskrivende art henregnes til litterære værker.

Stk. 3. Værker i form af edb-programmer henregnes til litterære værker.

Det kunstige juletræ: Idé eller opfindelse?

En af de helt store barrierer for opfindelser er ifølge medicinalinnovatøren Ed Zimmer *”den totale mangel på forståelse af forskellen mellem en idé og en opfindelse”*. En idé er reelt blot en problemformulering. En opfindelse er en løsning på det problem.⁵¹

Et eksempel: Forestil dig, at det kunstige juletræ ikke er opfundet og at du er kommet frem til den idé, at et kunstigt juletræ ville kunne sælge – og løse en udfordring eller et problem. Folk ville ikke behøve at købe et nyt juletræ hvert år, det skal ikke vandes, man skal ikke samle grannåle fra gulvet og man skal ikke besvære sig med at skille sig af med træet. Og så vil det selvfølgelig redde livet for de rigtige grantræer.

Du er overbevist om, at det er en god idé, så du skynder dig til en patentadvokat. Desværre fortæller advokaten dig, at du ikke kan få patenteret en idé. Du skal *”reducere ideen til praksis”*. Det, som du kan patentere, er udelukkende implementeringen af din idé, dvs. et design eller en konstruktion.

Du skynder dig hjem og laver forskellige designs og optegninger og vender tilbage til patentadvokaten, der foretager en patentsøgning og fortæller dig, at dit juletræ kan patenteres. Din opfindelse er beskyttet! Ingen kan nu kopiere din nytænkning.

Her kommer problemet og misforståelsen: Du har patenteret dit design til et kunstigt juletræ, dvs. udformningen, den specifikke sammensætning af komponenter og materialer. Men det står enhver frit for at kopiere din idé om et kunstigt juletræ og ligesom dig løse de problemer, som de rigtige juletræer skaber. Heri består forskellen på en idé og en opfindelse. For så vidt patenterbare opfindelser.

Sociale opfindelser er oftest ikke-patenterbare

Men hermed er udfordringen ikke løst i forhold til at adskille idéen fra den sociale opfindelse – så langt fra endda. I forhold til en langt overvejende del af sociale opfindelser er det slet ikke muligt at tale om patentering og slet ikke i Danmark, hvor patenteringskriterierne udelukkende gælder fysiske opfindelser.

Som nævnt kan man i lande udenfor Europa, fx USA og Canada, patentere metoder, koncepter og procedurer. Dette betyder også, at en række nye metoder i det sociale arbejde er blevet patenteret og i nogle tilfælde kommercialiseret. I EU kan metoder og koncepter ikke patenteres.

Sociale opfindere har dermed ikke mulighed for at beskytte deres opfindelse juridisk. Denne beskyttelse ville i en periode give opfinderen eneret på opfindelsen og dermed retten til at kapitalisere og indtjene den investering, der har ligget i udviklingsfasen, sådan som vi kender det fra produktinnovationen. Til gengæld får vi i Danmark og EU et socialt udviklingsmiljø, der ikke er præget af beskyttelse og juristeri. Vi nærmer os med andre ord et socialt opfindelsesmiljø, der i sig selv er socialt – et åbent innovationsmiljø, hvor kopiering er tilladt, fordi det kommer andre mennesker til gavn.

⁵¹ Zimmer, s.1

(5.3) Idé vs. opfindelse - eksempler fra virkelighedens verden

Erfaringerne fra Projekt Sociale Opfindelser er, at der findes masser af originale idéer. Og at originale idéer er relativt lette at producere ved hjælp af kreativitetsfremmende metoder (jf. afsnit 4). Det svære er netop at gøre idéen til en opfindelse. Mange gange lykkes det aldrig – men det betyder ikke at idéudviklingen skal negligeres: den originale idé er netop forudsætningen for en social opfindelse.

En social opfindescamp – der er stadig lang vej til opfindelserne

Et eksempel fra projektet er Den Sociale Opfindescamp 2010. Konceptet var:

- 50 sociale idémagere
- 10 mennesker berørt af socialt udsathed
- 100 sociale opfindelser på 24 timer

Campen blev afholdt med stor succes i september 2010. De 10 mennesker berørt af socialt udsathed formulerede en række centrale problemstillinger, der dannede udgangspunkt for de kreative processer. På 24 timer blev der produceret 117 idéer til, hvordan problemstillingerne kan løses.

Mange af de 117 idéer er præget af stor originalitet. Men få er på nuværende tidspunkt så velbeskrevne, at de kan kaldes for sociale opfindelser. De er endnu ikke reduceret tilstrækkeligt til praksis. Spørgsmålet til hver af disse idéer er: *hvad har idéen brug for, for at blive en social opfindelse?* Nogle har brug for konceptudvikling. Andre har brug for solidt kendskab til strukturer og rammer for socialt arbejde i dagens Danmark. Og nogle har brug for kompetencer til at udvikle de tekniske løsninger idéen efterspørger. Idéerne skal reduceres til praksis.

Når opskriften er længe undervejs

Andre eksempler fra praksis viser, at vejen fra idé til opfindelse kan være lang. Eksempelvis har den sociale opfindelse 'Refunders' været en del af Projekt Sociale Opfindelser i et års tid. Den startede som en idé: at nogen roder i skraldespande efter tomme pantflasker, fordi de har brug for pengene, mens andre smider de tomme flasker i skraldespanden, fordi de er ligeglade med pengene. Hvorfor får dem, der roder i skraldespandene ikke lettere adgang til de tomme flasker? Idéen er således at skabe et koncept, hvor hjemløse eller andre socialt udsatte kan hente tomme flasker i private husstande. Det lyder simpelt, men redueringen til praksis har haft mange former, potentielle samarbejdspartnere mv. i processen frem imod at lave en egentlig projektbeskrivelse og -ansøgning.

Et andet eksempel er Socialt Udviklingscenter SUS's Projekt Mikrolån. Projektet tog udgangspunkt i idéen bag Grameen Bank, der giver mikrolån til ressourcestærke borgere i fattige lande. SUS gav idéen 'omvendt fortegn' og skabte en ny idé: at give mikrolån til fattige borgere i et ressourcestærkt samfund. Med midler fra Socialministeriet er idéen siden 2008 forsøgt implementeret i praksis. Men det viste sig, at idéen ikke var tilstrækkeligt reduceret til praksis til implementeringsdelen. Fx viste det sig hurtigt, at den originale idé fra Grameen Bank kun kunne tjene som inspiration – tilpasningen til en dansk kontekst og en ny målgruppe indebar en genopfindelse af mikrolånskonceptet. Med andre ord startede Socialt Udviklingscenter SUS

forfra. I stedet for den direkte implementering er idéen blevet udviklet, afprøvet, justeret og tilpasset siden 2008 – med mange udfordringer og forhindringer undervejs. I dag – ultimo 2010 - er det nye koncept netop blevet detaljeret beskrevet og klar til anvendelse af andre. Opskriften er netop blevet klar. Projekt Mikrolån kan derfor karakteriseres som en idé, der længe har været på vej mod en social opfindelse. Først nu, hvor konceptet er detaljeret beskrevet, kan opfindelseshøjden vurderes.

(5.4) Opfindelser på vej – hvad kan vi lære af den historie?

Den overordnede konklusion er, at en idé bliver til en social opfindelse, når idéen reduceres til praksis og når reduktionen til praksis har opfindelseshøjde. Reduktionen til praksis indebærer, at idéen er gået fra at være en original men løs tanke, til en detaljeret beskrivelse af, hvordan idéen udformes i praksis: Et egentligt design af opfindelsen eller metaforisk set 'en opskrift'.

Processen fra idé til opfindelse kan karakteriseres som:

- En metodisk proces, der kræver **fagspecifikke kompetencer** – og i de fleste tilfælde flere samarbejdspartnere, der supplerer hinanden kompetencemæssigt
- En proces, der kræver stor **tålmodighed** – opfindelsen kan være længe undervejs
- En proces, der kræver **ro til fejltrin** på vejen
- En proces, hvor **lærende og udviklingsorienteret evaluering** er central og integreret i opfindelsesprocessen – evaluatoren er en kritisk ven, der stiller spørgsmål undervejs og indgår i formuleringen af selve opfindelsen
- En forudsætning for at **opfindelseshøjden** kan vurderes – først når opfindelsen er beskrevet i detaljer, er det muligt at afgøre, om opfindelsen er den første af sin slags.

Med den 'opskrift' på plads er det tid til at implementere opfindelsen i praksis – at skabe innovation.

(6) Opfindelse vs. innovation – at give værdi i praksis

Den væsentligste distinktion mellem idéen og den sociale opfindelse er som tidligere nævnt, at opfindelsen er 'reduceret til praksis' og dermed ikke længere blot en idé. Adskillelsen mellem den sociale opfindelse (engelsk: invention) og social innovation er mindst lige så væsentlig og måske i endnu højere grad udsat for sproglig forvirring.

Innovation som begreb bliver ofte fortolket på tre forskellige måder. Disse tre fortolkninger bliver oftest anvendt i flæng og uden klar adskillelse:

- Innovation som helhedsproces fra problemformulering til implementering
- Innovation som raffinering og realisering af opfindelsen
- Innovation som produkt – dvs. "en innovation"

(6.1) Hvad er innovation?

Du kan godt være kreativ uden at være innovativ, men du kan ikke være innovativ uden at være kreativ.

- Ernest Holm Svendsen

I den bredeste forstand defineres innovation som "alt nyt, der virker"⁵². Den mest udbredte, folkelige betydning og anvendelse af begrebet innovation er meget ofte som en kreativ helhedsproces, der starter ved en problemformulering og ender i en implementering. Innovation bliver således i dagligdagstale brugt som synonym for en udviklingsproces fra start til slut. Det samme gør sig gældende, når talen falder på social innovation. Den Store Danske Encyklopædi definerer innovation således:

*"Innovation, (af lat. innovatio 'fornyelse', af in- og afledn. af novus 'ny'), udvikling af en ny idé og dens realisering i praksis. Der kan fx være tale om nye produkters introduktion på markedet, indførelse af nye tekniske løsninger, rutiner og fremgangsmåder i såvel private som offentlige organisationer, nye samværsformer eller indarbejdelse af nye skikke og adfærdsregler i samfundet. Det centrale ved en innovation er, at den som ny idé får en faktisk anvendelse."*⁵³

Denne definition inkluderer således udviklingen af idéen i innovationen, men fokuserer dog primært på realiseringen af idéen, introduktion på markedet osv. og understreger, at det centrale i innovationen er den faktiske anvendelse.

⁵² Dunleavy, Patrick (2006), gengivet fra Junge og Lustrup 2009, s. 35.

⁵³ http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Produktion,_investering_og_%C3%B8konomisk_v%C3%A6kst/innovation?highlight=innovation

Realisering og markedsintroduktion

I faglitteraturen forholder det sig ganske anderledes. I den meget udbredte faglitteratur, der beskæftiger sig med produktinnovation eller innovation til kommerciel anvendelse er den hyppigste (og simpleste) definition, at innovation er kommercialiseringen af en opfindelse. I relation til sociale opfindelser og social innovation må en alternativ adskillelse dog bringes i spil. Innovationsforskeren Jan Fagerberg fra Oslo Universitet formulerer forskellen således:

“An important distinction is normally made between invention and innovation. Invention is the first occurrence of an idea for a new product or process while innovation is the first attempt to carry it in to practice.”⁵⁴

Det, som er centralt i denne definition, er, at innovation således er realiseringen eller implementeringen af en opfindelse, uanset om målet er en kommercialisering, markedsintroduktion eller sociale formål.

Innovation ses ofte defineret som opfindelser og ideer, der er omsat til produkter eller tjenester, der er bragt til markedet. Innovation er altså processen fra ide til faktura. Innovation indebærer således tre elementer: En ny idé, at denne omsættes til et nyt eller forbedret produkt og endelig, at dette markedsføres. Copenhagen Business School definerer innovation ved *“Innovation opstår, når teknologi og opfindelser kombineres med forretningsforståelse i bestræbelsen på at løse reelle udfordringer og problemstillinger.”⁵⁵*

Innovation genererer merværdi

Imidlertid er denne definition – særligt i relation til social innovation – for snæver, idet den begrænser sig til et produkt – det være sig konkret eller i form af en serviceydelse. Innovation omfatter nemlig også såkaldt procesinnovation. Det er idéer, der har som mål at introducere forbedrede processer i organisationen. Ved processer forstås her alle organisationens interne funktioner og organisering, fra behovs- og markedsovervågning, finansiering og produktudvikling til administration, produktion, ledelse og markedsføring.

Med tilførsel af elementet ny viden, i videste forstand, som et grundlæggende element for innovation, når vi hermed frem til en definition af innovation som: *“Aktiviteter, som på grundlag af ny viden, udvikler nye muligheder, der ved udnyttelsen genererer en merværdi.”⁵⁶* Styrken ved denne definition er, at den på en gang er kort og alligevel meget bred. Dens svaghed er de meget brede begreber: *aktiviteter, ny viden, udvikling, nye muligheder, udnyttelse og merværdi.*

Begrebet *aktiviteter* henviser til, at innovation ikke er resultatet af en pludselig indskydelse eller inspiration, men af en bevidst stræben igennem et forløb, fra tilegnelse af ny viden, over bearbejdning heraf og

⁵⁴ Fagerberg 2004

⁵⁵ <http://www.cbs.dk/content/view/full/14514>

⁵⁶ <http://da.wikipedia.org/wiki/Innovation>

generering af idéer og muligheder, til udvælgelse og udvikling af produkter og processer til udnyttelse gennem markedsføring eller implementering.

Ny viden må som nævnt anses som et iboende element. Innovation vil jo altid betyde, at noget gøres anderledes eller på en anden måde, hvilket nødvendigvis må indebære ny viden. Derimod er der ingen krav til den nye videns kvalitet, omfang eller natur. Det behøver altså ikke være viden, der knytter sig til ny banebrydende grundforskning eller som objektivt er ny, blot den er ny for de involverede. Ofte er der tale om "gammel" viden, der anvendes på en ny måde.

Det er således væsentligt at forstå, at innovation omfatter en proces, der bearbejder den nye viden og genererer nye idéer, hvoraf de bedste *udvikles* til *nye muligheder*. Ofte opstår de nye muligheder i krydsfeltet mellem forskellige typer viden, eller når kendte elementer kombineres på nye måder. Et typisk eksempel kunne være en udvidet erkendelse af brugernes (eller kundernes) behov kombineret med nye færdigheder eller teknologiske muligheder i organisationen, svarende til den såkaldt brugerdrevne innovation.

Endelig er det et krav, at produktet eller processen *udnyttes* gennem markedsføring eller implementering på en måde, der genererer en *merværdi*. For processer betyder det en forbedret og i sidste ende mere lønsom drift af organisationens, institutionens eller det offentliges ressourcer. Nye eller forbedrede produkter og serviceydelser skal generere en merværdi for kunderne, brugerne eller borgerne.

Opfindelse er alkymi – innovation er at give guldet værdi

Dorthe Junge og Peter Lustrup anvender i deres publikation *Social Innovation – En guide til rejse i ukendt land* følgende definition af social innovation: "*Social innovation er gennemførelsen af en ny idé, der opfylder et socialt behov samt skaber positiv og radikal forandring af livsbetingelser for den eller dem, der har behovet. Social innovation har en virkningsfuld og vedvarende effekt. Social innovation er skalerbar og har potentiale til at blive udbredt til andre områder.*"⁵⁷

Junge og Lustrup forholder sig således i deres definition af social innovation *ikke* til den sociale opfindelse, men det væsentlige er udeladelsen af *idéudviklingen* og fokuseringen på *gennemførelsen* af idéen. I nærværende fortolkes Junge og Lustrup anvedelse af "idé" til også at inkludere sociale opfindelser, men således ikke eksklusivt.

Men William Buxton, rektor på Buxton Design, understreger vigtigheden af opmærksomhed på forskellen mellem opfindelse og innovation: "*Innovation is much more about prospecting, mining, refining and adding value than it is about pure invention*" og han fortsætter senere: "*Innovation is far more about [...] adding value to 'gold' than it is about alchemy.*"⁵⁸ Dermed understreger William Buxton, at innovationen er noget, som ligger udover opfindelsen (som han humoristisk referer til som alkymi), og som oftest kommer efter selve opfindelsen.

⁵⁷ Junge og Lustrup 2009, s. 47

⁵⁸ Buxton 2005.

(6.2) Én opfindelse = flere innovationer

D. Stuart Conger definerer social innovation, og formulerer forskellen på social innovation og social opfindelse, således:

*"I think it would be correct to say that invention is the very first time something was created. You might think of it as something that could be patented or copyrighted. Innovation, on the other hand, is the first time an invention is introduced in an organization. You can see that an invention may result in thousands of innovations in many organizations."*⁵⁹



Figur 7: Én social opfindelse kan være genstand for mange forskellige sociale innovationer.

Forståelsen af den sociale opfindelse versus den sociale innovation kan i D. Stuart Congers optik eksemplificeres således: En organisation opfinder en total ny og banebrydende procedure for socialt arbejde med psykisk syge mennesker. Opfindelsen er reduceret til praksis, idet proceduren er nøjagtigt og detaljeret beskrevet. Herefter promoveres og implementeres opfindelsen i en række tilbud i socialpsykiatrien. For disse tilbud er der tale om sociale innovationer, dvs. implementeringer og realiseringer af sociale opfindelser.

Adskillelsen mellem opfindelse og innovation er central, idet de to processer, nemlig *opfindelsesprocessen* og *innovationsprocessen*, kræver væsensforskellige tilgange og kompetencer: *"The skills required to invent*

⁵⁹ D. Stuart Conger i e-mail til Andreas Hjorth Frederiksen, 28. Oktober 2009.

*something are very different from those of promoting the adoption of the invention, and again the skills of implementing an innovation in an organization require a different set of competencies.*⁶⁰

Der er således forskel på, hvilke kompetencer, der skal være til stede i en opfindelsesproces, og hvilke kompetencer, der skal være til stede i en innovationsproces. Mere om dette i afsnit 9.1.

Såfremt en social opfindelse – eller bare social nytænkning generelt – skal have grobund for spredning og videreudvikling og være genstand for flere innovationer, så er det en væsentlig faktor, at opfindelsen er metodisk og grundigt beskrevet. Det er vigtigt af tre grunde:

- 1) En grundigt beskrevet social opfindelse vil være lettere at adoptere for andre, idet 'opskriften' således kan følges.
- 2) En metodisk beskrevet social opfindelse kan være genstand for innovation og videreudvikling, fordi man ved, hvilke elementer, man beholder og hvilke man erstatter i forhold til den oprindelige 'opskrift'.
- 3) En velbeskrevet social opfindelse vil være lettere at dokumentere effekten af og dermed lettere at finde eventuelt finansiering eller opbakning til. Dette vil lette både den første og efterfølgende innovationer og adoptioner af opfindelsen.

Det kan med ret stor sikkerhed siges, at der går meget merværdi tabt i det sociale udviklingsarbejde herhjemme, fordi eksempelvis nye metoder ikke beskrives eller fordi formidlingen er for dårlig. I fx USA, Storbritannien og Canada er beskrivelsen og formidlingen af metoder, koncepter og procedurer i den sociale innovation langt mere udbredt. Dette giver mulighed for videreudvikling og innovation – og ikke blot 'genopfindelser'.

I følge D. Stuart Conger kan en social opfindelse således resultere i tusindvis af innovationer af opfindelsen. Men, vil Ogan Gurel, professor på University of Illinois, hævde, kan det også forholde sig således, at innovationen involverer en aktivt anvendt kombination af opfindelser: *"Unlike invention, which often concerns with a single product or process, innovation often involves combination of products and processes that allow the translation of new ideas into tangible societal impact.*"⁶¹

Dette betyder i relation til sociale opfindelser og sociale innovationer, at en social innovation kan være sammensætningen og realiseringen af flere nye eller eksisterende sociale opfindelser, forskellige teknologier og allerede kendt viden, som bringes i anvendelse på samme tid og i kombination. Dermed også sagt, at nye sociale opfindelser ikke er en forudsætning for social innovation.

⁶⁰ D. Stuart Conger i e-mail til Andreas Hjorth Frederiksen, 28. Oktober 2009.

⁶¹ Gurel 2007.



Figur 8: Social innovation kan være sammensætningen og realiseringen af flere forskellige sociale opfindelser og allerede kendt viden og teknologi.

(6.3) Opfindeshøjden til forskel

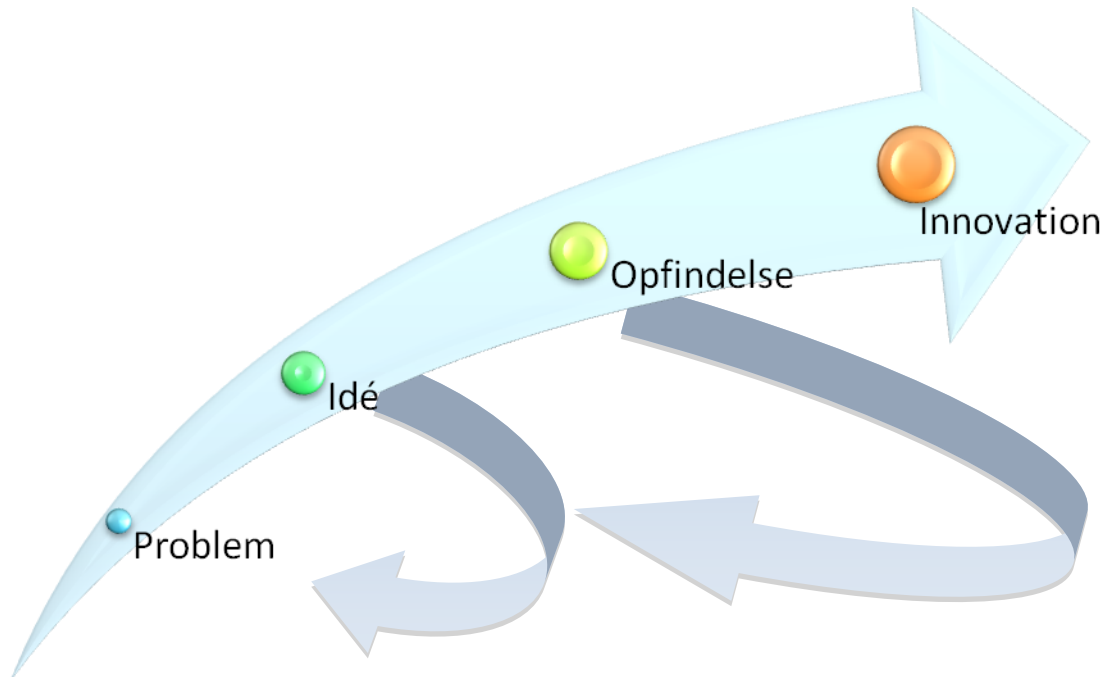
Det er væsentligt at forstå, at social innovation kan finde sted, uden at en opfindelsesproces finder sted. Dorte Junge og Peter Lustrup, hvis definition af social innovation er refereret tidligere, siger blandt andet: *”Social innovation er gennemførelsen af en ny idé, der opfylder et socialt behov [...]”* og uddyber således: *”Vi fastholder, at en innovation er en ny idé i anvendelsesområdet og ikke nødvendigvis en verdensnyhed”*.⁶²

Heri ligger – uden at Junge og Lustrup nødvendigvis er klar over det – den helt store forskel på social opfindelse og social innovation. Den sociale opfindelse er nødvendigvis og definatorisk en nyhed – og måske endda en verdensnyhed.

En innovationsproces betyder af og til opdagelsen eller udviklingen af en ny opfindelse. Når der i en eksisterende innovationsproces opstår en idé og en følgelig opfindelse, starter en ny opfindelsesproces. Det forekommer også, at der undervejs i innovationen af en social opfindelse opstår så mange komplikationer, at man reelt må gå så langt tilbage i opfindelsesprocessen – eller sågar idéfasen – at man i stedet for en innovation ender op med at have kreeret en ny opfindelse, der adskiller sig markant fra den opfindelse, der

⁶² Junge og Lustrup 2009, s. 47

oprindeligt var ens udgangspunkt. Her er det opfindeshøjden, der er udslagsgivende i forhold til, om der er tale om en innovation eller en ny opfindelse.



Figur 9: Innovationsprocesser kan udvikle sig til nye opfindelsesprocesser.

Som eksempel på dette kan fremhæves det tidligere nævnte Projekt Mikrolån. Projekt Mikrolån var oprindeligt inspireret af Muhammed Yunus' mikrolånsprojekt. Undervejs i projektudviklingen – og i særlig grad i pilotfasen – stod det dog klart, at det eneste de to mikrolånsprojekter havde til fælles var navnet og et relativt begrænset lånebeløb.

Projektet var oprindeligt tænkt som en adoption af den velkendte Grameen Banks mikrolånsprojekt, der er metodemæssigt velbeskrevet. Men i forsøget på at adoptere denne sociale opfindelse til en dansk kontekst viste der sig udfordringer og behov, som metoderne i originalen ikke tog højde for. Og mere end dette. Der var tale om en helt ny målgruppe i en helt anden kontekst. Det oprindelige projekt rettede sig mod ressourcestærke mennesker i et ressourcesvagt samfund, mens et dansk projekt skulle rette sig mod ressourcesvage mennesker (særligt socialt udsatte) i et ressourcestærkt samfund som det danske. Det betød, at hvor mikrolånet, altså pengene, var den drivende kraft i det oprindelige projekt, så måtte metoderne i et dansk projekt rette sig mod at styrke mikrolånernes egne ressourcer, ikke bare deres økonomi.

Samtlige processer måtte udvikles på ny. Selve lånet var ikke længere den afgørende faktor, men det var derimod stabiliseringen af overførselsindkomsten og de psykologiske faktorer ved at blive opfattet som kreditværdig. I originalprojektet hæfter lånerne kollektivt, hvilket er et af fundamentene i Grameen Banks metode. Dette kunne ikke adopteres. Og mange flere ændringer kom til, da projektet skulle realiseres og tilpasses det danske offentlige system. Der var nu tale om helt nye kombinationer af mål og midler og der blev ikke genbrugt en eneste af de oprindelige metoder eller mekanismer fra Yunus' mikrokreditsystem. Der var derfor ikke længere tale om en innovation af Yunus' system, men om en ny social opfindelse, der adskilte sig markant fra den sociale opfindelse, som havde været inspirationen.

Radikal innovation vs. inkrementel innovation

Der findes i innovationslitteraturen to begreber, som endnu ikke har været omtalt i ovenstående, nemlig *radikal innovation* og *inkrementel innovation*, som kan være brugbare at bringe i spil. Dikotomien mellem radikal innovation og inkrementel innovation opstod i slutningen af 1970'erne – og har mange fædre.⁶³ Radikal innovation oversættes ofte med gennembrudsinnovation (breakthrough innovation), mens inkrementel innovation betyder gradvis innovation.

Den elektriske pære kan siges at være et eksempel på radikal innovation – et nyt produkt, proces eller system, der er resultatet af et teknologisk gennembrud eller anvendelsen af en teknologi, der giver vidtrækkende gennemslagskraft.⁶⁴

I relation til social innovation betyder dette, at radikal innovation ofte – men ikke altid – baserer sig på en social opfindelse, men inkrementel innovation er gradvis social innovation uden anvendelse af en social opfindelse. Det vil hyppigt ses, at store dele af det, som vi betragter og italesætter som social innovation, er gradvis innovation. Det kan ligeledes hævdes, at størstedelen af de almindelige sociale udviklingsarbejder er gradvis, inkrementel innovation – og således ikke bringer en social opfindelse til markedet. Junge og Lustrups definition af social innovation inkluderer til en vis grad således inkrementel innovation i deres definition, idet innovationen ganske vist skal skabe *”radikal forandring for den eller dem, der har behovet”*, men ligeledes *”ny idé i anvendelsesområdet og ikke nødvendigvis en verdensnyhed”*.

Dette understreger, som tidligere hævdedet, at en ny social opfindelse ikke er en forudsætning for social innovation. Social innovation kan bygge på en eller flere eksisterende sociale opfindelser eller være gradvis innovation, som slet ikke bringer sociale opfindelser i anvendelse.

(6.4) Implementering, skalering, adoption, institutionalisering og sociale konventioner

Som uddybet ovenfor beskæftiger innovation sig med at sætte et produkt eller en opfindelse i en markeds kontekst – og dermed give det værdi igennem realisering.

Implementering er et ofte anvendt ord for realiseringen af en idé, et projekt eller en metode. Men meget ofte er der i virkeligheden tale om forskellige typer af implementering, der adskiller sig markant fra hinanden. Den egentlige implementering er først en realitet, når hele innovationsprocessen er tilendebragt. Og innovation tager tid. Tag bilen som eksempel: I 1909 var der 621 biler på de danske veje og selvom opfindelsen havde eksisteret i årevis, slog bilen først for alvor igennem i 1960'erne. Og i IT-branchen er det en kendt sag, at der i gennemsnit går 20 år fra opfindelse til innovationen rammer markedet.

⁶³ <http://innovationzen.com/blog/2006/08/04/innovation-management-theory-part-2/>

⁶⁴ <http://openlearn.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=254217>

Sociale konventioner

Helt overordnet kan man sige, at en fuldt ud implementeret og adopteret social opfindelse bliver en social konvention. Det betyder, at den sociale opfindelse bliver et indiskutabelt fundament i vores samfund, som vi tager for givet og som til en vis grad er selv bærende. Som eksempler på sociale opfindelser, som er blevet sociale konventioner kan nævnes skriftsproget og demokratiet, men også fx dagpengesystemet og seksualundervisning. Det er dog de færreste sociale opfindelser, der opnår denne stabilitet og status. Og ikke alle sociale opfindelser skal eller kan blive sociale konventioner.



Figur 10: Fra social opfindelse til social konvention

Vejen til at blive en social konvention er lang, og der er en række forudsætninger, der skal være på plads. For det første skal den sociale opfindelse være skalerbar, dvs. at den sociale opfindelse kan gøres større, således at den kan omfatte fx flere eller andre målgrupper, et større geografisk område, anvendes i en anden offentlig sektor etc. En forudsætning for at opfindelsen kan skaleres er, at den er metodisk beskrevet (jf. forrige afsnit). Skalerbarheden er en essentiel faktor for, at andre organisationer, institutioner eller personer kan adoptere den sociale opfindelse.

Når en organisation, fx en kommune, har adopteret en social opfindelse kan den over tid finde en fast plads i organisationen og blive institutionaliseret. Når en social opfindelse institutionaliseres medfører den ofte systemisk forandring, dvs. at den påvirker organisationen og arbejdsprocesserne omkring sig. Når institutionaliseringen er tilendebragt og den systemiske forandring har fundet et roligt leje, kan den sociale opfindelse blive en norm, dvs. at den opfattes som en standard. Forbliver denne norm uimodsagt eller upåvirket over tid, kan den blive en social konvention – noget som vi tager for givet som næsten en naturlighed.

I innovationen af opfindelsen frem mod fuld implementering er der en række strategiske overvejelser og stadier, herunder skalering, institutionalisering og adoption. Dermed sagt at innovation *også* i meget høj grad handler om organisering.

Skalering og spredning – uden for det offentlige

Skalering er en hyppigt anvendt metodik i den sociale innovation i Danmark. Oftest ses skaleringen af sociale innovationer (og til dels sociale opfindelser) som en geografisk udbredelse eller udrulning til større

målgrupper. Men der findes en lang række skaleringsstrategier, som i højere grad ses i ikke-skandinaviske lande:

- **Organisatorisk vækst**

Organisatorisk vækst er den enkleste måde at dyrke en nyskabelse. Men det ses overraskende sjældent - innovationer vokser oftere gennem andre midler. Små sociale organisationer og andre ngo'er finder generelt organisatorisk vækst svært: det kræver ændringer i ledelse, kultur og strukturer, som muligvis ikke er ønsket eller kan være umulige.

- **Partnerskaber, konsortier og kooperativer**

Samarbejde er ofte brugt til at udvikle og finde nye løsninger på problemer gennem øget effektivitet, ekspertise, videnovertførsel og læring. Samarbejde er den mest udbredte skaleringsstrategi, både hvad angår størrelse og gennemslagskraft, ved at øge kapaciteten, reducere risikoen eller ved at lette tilpasning til skiftende markeder og miljøer. Komplekse behov er et afgørende afsæt for potentielle samarbejder.

- **Distribuerede organisationer**

Distribuerede organisationer, nemlig dem med mange små knopskydninger i periferien, er gode til at udbrede nyskabelser økonomisk og samtidig bevare de fordele for små og mellemstore sociale organisationer som fleksibilitet, handlekraft og dynamik. Frivilligorganisationer med mange lokalafdelinger kunne være et eksempel på en distribueret organisation.

- **Beskyttelse**

Licenser indebærer at vende en nyskabelse til intellektuel ejendomsret, der kan beskyttes og derefter licenseres til brug for andre. Dette er meget udbredt i britisk og nordamerikansk sammenhæng, men ikke i Europa, hvor patentering af koncepter ikke er en mulighed. Men der er dog en række beskyttelsesinstrumenter, der kan bringes i anvendelse i Danmark, herunder ophavsret (på fx tekst), varemærkebeskyttelse og beskyttelse af design. Erfaring med licenser i den sociale sektor er blandet. Det er også værd at bemærke, at prisoplysninger eller en tjenesteydelse umiddelbart reducerer dens spredning. Større social effekt vil kunne opnås ved at sprede, ikke at begrænse adgangen til en tjeneste eller oplysninger.

- **Social franchising**

Social franchising er en tilgang til skalering og udbredelse af en opfindelse. Det medfører en række fordele såsom distribueret risiko og finansiering. Og selvom det oftest ses i britisk og nordamerikansk sammenhæng, så behøver social franchising ikke at involvere penge over bordet (såsom licenser). En vellykket social franchise er den engelske School for Social Entrepreneurs. Den oprindelige skole er baseret i London. Der er nu en yderligere syv skoler i netværket - Fife, Aston, East Midlands, Cornwall, Irland, Liverpool og Sydney, Australien. Hver skole ledes af en uafhængig organisation, der er ansvarlig (med støtte fra midten) for sine egen finansielle bæredygtighed og programlevering. De betaler SSE et fast årligt gebyr på £ 12.000 for hele franchisepakken og en licensaftale er indgået med hver. Pakken indeholder en Best Practice Guide, der består af kvalitetsstandarder og læringsressourcer. Medlemmer af netværket er også udstyret med en vifte af støtte, som omfatter branding, web og teknisk støtte, lobbyarbejde, medier og PR samt evalueringer⁶⁵ .⁶⁶

⁶⁵ Ahlert, D. 2008; Tracey og Jarvis 2006, s. 66-70; Yamada 2003

Mulgan et. al sætter i en rapport fokus på skalering og vækst i forbindelse med social innovation. De påpeger, at skalering er et spørgsmål om efterspørgsel og udbud – om 'push and pull' effekt. Hvis en social opfindelse skal vokse sig større og udbredes kræver det, at der er efterspørgsel efter opfindelsen – og at der er et udbud af sociale opfindelser, der matcher efterspørgslen.

I nogle tilfælde vil der være tale om stor efterspørgsel efter en løsning på et socialt problem – men få sociale opfindelser der løser problemet. I andre tilfælde vil situationen være omvendt: der findes mange sociale opfindelser, der løser et socialt problem, men begrænset efterspørgsel efter disse opfindelser. Fx på grund af manglende politisk opbakning til opfindelserne.

Ifølge Mulgan et al. er det afgørende spørgsmål i skaleringsprocessen derfor: hvor finder en lovende opfindelse bedst sin efterspørgsel? Eller hvordan skaber vi større efterspørgsel efter de eksisterende sociale opfindelser?

De understreger desuden, at skalering - særligt ved radikale innovationer og dermed sociale opfindelser – kræver organisatorisk forankring. Det er der flere grunde til. For det første er det lettere at håndtere modstand mod opfindelsen, hvis man har en organisation bag sig. For det andet kræver skaleringsprocessen ressourcer – det kan en organisation være behjælpelig med. For det tredje kan større organisationer spille en væsentlig rolle i forhold til at skabe balance mellem udbud og efterspørgsel – de kan være med til at 'sælge' opfindelsen til andre aktører på feltet og gøre opfindelsen synlig⁶⁷.

Skalering og spredning i den offentlige sektor

Skalering i den offentlige sektor har et vist overlap med andre områder, men også væsentlige forskelle. Organisatorisk vækst (som omtalt ovenfor) er en meget udbredt skaleringsstrategi i det offentlige. Det offentlige – ikke mindst på regeringsniveau – kan skalere og udbrede en social idé, opfindelse eller innovation blot ved at lovgive det eller gøre det til et program. På embedsniveau kan man tilskynde det ved overtalelse eller ved påvirkning af lovgiverne. Følgende metoder anvendes ved skalering og spredning i offentligt regi:

- Spredning gennem policy og lovgivning
- Oprettelse af 'kunstig' efterspørgsel
- Formidling af bedste praksis
- Forandring gennem standarder

Redskaberne til spredning i det offentlige kan være meget effektive. Ikke mindst spredning gennem policy og lovgivning, men også oprettelse af 'kunstig' efterspørgsel har stor effekt. Det kan være oprettelsen af en ansøgningspulje eller statslig-kommunal refusionsordning, der skal fremme et særligt formål – eksempelvis

⁶⁶ <http://socialinnovator.info/>

⁶⁷ Mulgan 2007.

konceptet omkring løntilskud og aktivering. Men det er væsentligt at nævne, at der kan være en række barrierer i forhold til offentlig adoption af sociale opfindelser.

Udbredelse, der fører til systemisk forandring

Systemisk forandring er et mål for de fleste sociale opfindelser og social innovation. Systemforandring indebærer som regel et samspil mellem mange elementer: sociale bevægelser, forretningsmodeller, love og bestemmelser, data og infrastruktur og helt nye måder at tænke og gøre. Systemisk forandring generelt indebærer nye rammer eller arkitekturer, som består af mange mindre innovationer.

Sociale opfindelser og innovationer kommer ofte op mod barrierer og fjendtlighed fra den eksisterende orden eller system. Pionerer kan krydse disse barrierer, men i hvilket omfang de kan vokse, vil ofte afhænge af oprettelsen af nye betingelser for at gøre de sociale nyskabelser økonomisk rentable. Disse betingelser omfatter nye teknologier, forsyningskæder, institutionelle former, færdigheder og lovgivningsmæssige og skattemæssige rammer. Systemisk innovation indebærer almindeligvis ændringer i den offentlige sektor, den private sektor, fondsøkonomien – normalt over længere perioder.

Der findes en række strategiske indsatser, der fremmer systemisk forandring. Blandt disse er:

- Dokumentation – jo mere evidensbaseret, jo bedre.
- Etablering af prototyper af nye systemer
- Design- og afprøvningsplatforme for at udløse systemisk innovation, herunder peer-to-peer-modeller såsom School of Everything (schoolofeverything.com) og digitale læringsmiljøer, såsom skoler i Second Life.
- Omfattende pilotprojekter

I afsnit 5.1 findes en oversigt over 12 stadier fra idé til opfindelse, som i høj grad tager højde for disse strategiske indsatser i forhold til systemisk forandring og offentlig adoption.

Projekt Mikrolån er et eksempel på en social opfindelse, som er udviklet udenfor regi af det offentlige, pilottestet i det offentlige og nu er adopteret af det offentlige selv. Århus Kommune var værtskommune for pilotprojektet og efter en række tilpasninger har kommunen valgt at adoptere metoden i arbejdet med socialt udsatte. Og flere kommuner følger. Dette skyldes dokumentation, grundig prototyping i et omfattende pilotprojekt og udviklingen af en model eller 'opskrift' om man vil. Århus Kommunes adoptering af mikrolånsprojektet kan føre til at denne sociale opfindelse medfører institutionalisering og på længere sigt systemisk forandring.

(6.5) Platforme til udbredelse af sociale innovationer og opfindelser – eksempler fra udlandet

I nedenstående ser vi på nogle eksempler på platforme, som fungerer som knudepunkt for sociale opfindere og udbredelse af sociale innovationer og opfindelser og på andre måder, hvorpå brugerne og ophavsmændene kan engagere sig i evaluering og tilpasning af sociale opfindelser.

Online platforme

Platforme kan give folk de værktøjer og ressourcer, de har brug for, for at organisere sig. De gør det muligt for store grupper at engagere sig i at optage og sprede nye ideer, for eksempel via et websted som f.eks. netsquared.org eller kickstarter.com. Folk kan deltage som kollaboratører, co-producenter, forbrugere, aktivister og / eller finansieringskilder i nye projekter.

Udbredelse gennem arrangementer

Cinepop i Mexico (cinpop.com.mx)⁶⁸ bruger gratis, offentlige filmvisninger for at bringe folk sammen og give statslige organer eller lokale iværksættere, der er socialt drevet, mulighed for at reklamere og fremme deres services og sociale opfindelser lige fra mikrokreditter til boliger og sanitet.

Messer

Messer er på internationalt niveau – og i meget store dele af verden udenfor Skandinavien – et vigtigt middel til at sprede information om nye sociale innovationer og opfindelser. De opfylder også en vigtig netværksfunktion. De kan bruges som et eksplicit redskab til at sprede social innovation - for eksempel inden for områder som øko-byggeri, hvor Eco Expo er en internationalt eksponeret messe, der hvert år fører udvikling, adoption og udbredelse af innovationer med sig (ecoexpo.com).

Udbredelse via medier

Som eksempel på udbredelse af sociale innovationer gennem medierne kan nævnes Jamie Olivers skolemiddage (School Dinners)⁶⁹ i Storbritannien, som fremmer sund kost i grundskolen og skoler og som førte til udviklingen og oprettelsen af en The School Food Trust, der skal omsætte idéerne til praksis på børneernæringsområdet.⁷⁰

Et andet interessant – og langt mere velkendt – eksempel er Climate Change Project⁷¹, der er initieret af Al Gore. Climate Change Projects som eksempel viser, at medierne skal være en del af en bredere

⁶⁸ http://www.cinpop.com.mx/el_cine_a_tu_alcance/home_cinpop.html

⁶⁹ http://www.channel4.com/life/microsites/J/jamies_school_dinners/

⁷⁰ <http://www.schoolfoodtrust.org.uk/>

⁷¹ <http://www.theclimateproject.org/>

strategi. Gore holdt sit berømte slideshow, som også var grundlaget for filmen, på tværs af USA, men indså, at for at få sit budskab bredere ud, havde han brug for at hverve tilhængere.

Han igangsatte et program til at uddanne folk i at fremvise sit diasshow og fik dem til at forpligte sig til at levere diasshowet mindst 10 gange i de følgende år. Oplægsholderne holdes ajour med de nyeste videnskabelige resultater om klimaforandringer gennem Climate Change Projects netværk, som også giver de frivillige den nyeste version af diasshowet. Gore og Climate Change Project har nu et netværk på over 3000 oplægsholdere over hele USA, Indien, Australien, Canada og Spanien. Sammen har disse foredragsholdere nået et verdensomspændende publikum på 4 millioner mennesker.⁷²

Formidlere og formidlingsenheder

Formidlere spiller en central rolle i udbredelsen af sociale innovationer og opfindelser ved at samle folk med ideer og personer med ressourcer. I Storbritannien for eksempel spiller IDEA (The Improvement and Development Agency) en afgørende rolle på lokalt beslutningsniveau. IDEA virker med rådgivning i udviklingen af god praksis gennem et netværk af online fællesskaber, webressourcer og peer review.

Social Innovation Exchange (SIX) er et internationalt online baseret netværk bestående af såvel enkeltpersoner som organisationer (NGO'er, globale virksomheder, offentlige enheder, forskningsinstitutioner mv.). Alle beskæftiger sig med eller interesserer sig for, at fremme social innovation. SIX's formål er at forbedre metoder til social innovation ved at formidle viden og samarbejde mellem aktører fra forskellige lande, sektorer og fagområder.

Et andet eksempel er samarbejdet mellem de ikke-offentlige organisationer ASIX og Innovation Xchange i Australien⁷³. De arbejder i øjeblikket på at uddanne "embedded intermediaries", som vil fungere som et permanent middel til formidling ('brokerage') på tværs af sektorer og dermed sikre midler til løbende, faciliteret udbredelse af sociale opfindelser.

Håndbøger, manualer og how-to-guides

I nordamerikansk og britisk sammenhæng er håndbøger eller manualer en naturlig og selvskrevet del af ethvert projekt eller program. Langt mere udbredt end herhjemme. Håndbøger, manualer og guider kan være et effektivt middel til at udbrede sociale opfindelser: værktøjskasser, mundtlige præsentationer, DIY-guides, videopræsentationer og -instruktioner, databaser og manualer.

Dette understreger vigtigheden af beskrivelsen af den sociale opfindelse og formidlingen heraf.

⁷² I 2007 vandt Gore Nobels fredspris sammen med FN's Mellemstatslige Panel om Klimaændringer for 'deres bestræbelser på at opbygge og formidle en større viden om menneskeskabte klimaændringer, og at skabe grundlaget for de foranstaltninger, der er nødvendige for at modvirke en sådan ændring.'

⁷³ <http://www.asix.org.au/>

Formidling på nettet

Virale markedsføringsteknikker kan bruges til at udnytte de eksisterende sociale netværk og sprede sociale ideer og sociale opfindelser. YouTube, Facebook, Twitter og andre sociale medier er velkendte eksempler på web 2.0 medier, der kan anvendes til viral formidling af sociale opfindelser. Og nye udbredelsesmuligheder kommer til løbende.

Et eksempel er Swarm Tribes (swarmtribes.com), som er et igangværende NESTA⁷⁴-projekt, som anvender principperne fra viral markedsføring til at skabe en ny slags platform for 'community' engagement.

Ikke mange danske eksempler

Som det muligvis er blevet bemærket, stammer de fleste af de ovennævnte eksempler på strategier til spredning, adoption og systemisk forandring ikke fra Danmark, men fra stort set hele den resterende verden.

Der findes enkelte 'platforme' for formidling af sociale opfindelser og innovationer i Danmark, fx Rehab-messen og HIT-messen. KL og Servicestyrelsen arrangerer også enkelte messer og konferencer, men oftest er det dog begrænset til mundtlig præsentation. I ministerielt regi findes der nogle erfaringsdatabaser; 'God social praksis' og Integrationsministeriets 'Erfaringsbasen'. Men tager man et kig inden for, vil man finde relativt løst beskrevne metoder og projekter, der nærmere ligner projektansøgninger end projekterfaringer. Mandag Morgen præsterede dog gennem Velfærdens Iværksættere at samle og formidle et meget stort antal sociale innovationer online. Men igen uden dybdebeskrivelser – og fokus var socialt iværksætteri og ikke projekternes opfindeshøjde.

(6.6) Eksempler på sociale innovationer i Danmark

I det ovenstående blev Socialt Udviklingscenter SUS' Projekt Mikrolån fremhævet som et eksempel på en innovation på en social opfindelse, der i sig selv blev en ny social opfindelse, fordi 'kopien' på centrale punkter adskilte sig markant fra 'originalen' fra Grameen Bank.

Børns Voksenvenner er et eksempel på en innovation, der, trods tilpasninger, forbliver en innovation på en eksisterende social opfindelse. Børns Voksenvenner er adopteret fra USA, hvor Big Brother Big Sister så verdens lys for over 100 år siden. Adoptionen til Danmark krævede en vis innovation på metoderne – og en navneændring – men i det store hele ligner de to hinanden. 'Kopien' adskiller sig ikke markant fra 'originalen'.

Et eksempel på en social opfindelse, der i skrivende stund gennemgår en skaleringsproces er Den Sociale Retshjælp, som så dagens lys i Århus og som nu er under opbygning i København. Konceptet er det samme som i Århus. Kriminelle og Socialt Udsatte får hjælp til at blive gældsfrie gennem rådgivning fra frivillige jurister eller jurastuderende. Ifølge retshjælpens ophavskvinde sker udbredelsen af to grunde. Dels er Den

⁷⁴ NESTA er en uafhængig, britisk rådgivningsenhed inden for innovation. <http://www.nesta.org.uk/>

Sociale Retshjælp en stor succes – der er stor efterspørgsel fra borgere, der har brug for hjælp til at håndtere deres gæld. Dels har ophavskvinden gennem årene opbygget et solidt netværk – blandt andet med Kriminalforsorgen i ryggen. Den organisatoriske opbakning gør det lettere at udbrede konceptet til en endnu en by. Og sidst – men ikke mindst – oplever ophavskvinden, at hun gennem årene har været med til at sætte gæld på dagsordenen. Hun fortæller:

”Med årene har jeg ”sparket dørene ind” mht. til gæld. Pludselig blev gæld sat på dagsordenen og blev en del af hjælpediskursen. Gæld blev anerkendt som et samfundsproblem – blandt andet som følge af finanskrisen. Den har gjort gæld til et problem for flere end før – også almindelige familier kæmper pludselig med gæld og har behov for hjælp til at komme videre. Vi må sige nej til at hjælpe nogle, for ikke alle er i vores målgruppe.”

Med andre ord har Den Sociale Retshjælp og de seneste års finanskriser gjort Den Sociale Retshjælp og gældsrådgivning til socialt udsatte til et accepteret initiativ – og haft betydning for efterspørgslen efter initiativet. Dermed er grundlaget skabt for at udbrede retshjælpen.

Et andet eksempel på en vellykket dansk social opfindelse, som gennemgår en skaleringsproces er Specialisterne. Det særlige ved Specialisterne er, at opfindelsen er organiseret som en virksomhed, hvor mennesker med autisme udfører et arbejde, som de mestrer bedre end mange andre – i kraft af de egenskaber, som oftest er et handicap. De er medarbejdere som i alle andre virksomheder – og ikke ansat på særlige vilkår. Specialister er ikke alene ved at ekspandere i Danmark, men også i Europa – igennem noget, der kan ligne social franchising. Dette kræver et velbeskrevet koncept og en veletableret opfindelse.

(6.7) Innovationens alfa omega

I dette afsnit er det tydeligt, hvordan opfindelse og innovation både hænger uløseligt sammen og adskiller sig væsentligt fra hinanden.

Hovedpointerne er:

- Innovation er realiseringen af en social opfindelse – at give opfindelsen værdi i praksis
- En opfindelse kan blive til flere innovationer
- Innovation forudsætter en velbeskrevet social opfindelse – at den sociale opfindelse er reduceret til praksis og beskrevet detaljeret
- Den sociale opfindelses udbredelse og vækst (implementering i større skala) afhænger af samspil mellem udbud og efterspørgsel. Netværk og organisatorisk forankring er væsentlig som opbakning til den sociale opfindelse – både i forhold til ressourcer og når opfindelsen møder modstand
- Der findes så godt som ingen platforme for udbredelse af sociale opfindelser og sociale innovationer i Danmark – men en række eksempler fra udlandet.

Vejen fra problem eller mulighed til idé, opfindelse og innovation er nu beskrevet. Men hvordan spotter vi sociale opfindelser? Både fortidens og fremtidens? Hvordan vurderer vi, at der er tale om en social opfindelse og ikke en social innovation eller adoption? Det ser vi nærmere på i det følgende.

At identificere sociale opfindelser

(7) Opfindelseshøjde

En social opfindelse adskiller sig fra socialt udviklingsarbejde i almindelighed ved *per definition* at have opfindelseshøjde.

Opfindelseshøjde er et begreb, der anvendes i produktinnovationen og er et ufravigeligt krav i forbindelse med en patentering⁷⁵. Opfindelseshøjde er også en definatorisk forudsætning for, at man overhovedet kan tale om sociale opfindelser.

Der tales om opfindelseshøjde på to måder:

- 1) *Absolut* opfindelseshøjde: Enten er opfindelseshøjden til stede eller også er den ikke,
- 2) *Relativ* opfindelseshøjde: Forskellige niveauer af opfindelseshøjde.

Det vil sige, at absolut opfindelseshøjde kan fortælle os, hvorvidt der er tale om en social opfindelse eller ej. Er der opfindelseshøjde, så er det følgelig en opfindelse – er der ikke opfindelseshøjde, er det ikke en opfindelse. Absolut opfindelseshøjde er den optik et patentbureau anvender, når de meddeler patent på en opfindelse.

Men spørgsmålet er også, hvorvidt man kan tale om niveauer af opfindelseshøjde, kaldet relativ opfindelseshøjde – og om dette perspektiv overhovedet er relevant? Er det nødvendigt eller meningsfuldt at rangordne sociale opfindelser efter deres opfindelseshøjde?

I praksis findes der sociale opfindelser med større eller mindre gennemslagskraft og samfundspåvirkning – ligesom der findes tekniske opfindelser, der har større eller mindre effekt på sine omgivelser. Men dette afhænger i meget høj grad af hvilke ressourcer og muligheder, der til rådighed i innovationen af opfindelsen.

En "dårlig opfindelse" kan blive god med den rette innovation, mens en 'god opfindelse' kan forblive gemt og uden gennemslagskraft med den forkerte innovation. Her spiller markedsføringen af den sociale opfindelse en afgørende rolle.

Det er altså meget væsentligt at bemærke sig, at opfindelseshøjden hidrører udelukkende fra den sociale opfindelse – ikke de efterfølgende kompetencer og ressourcer, som opfindelsen bliver tilført i den efterfølgende innovation til implementering.

Eftersom begrebet opfindelseshøjde er et låneord fra patenteringspraksissen, kan det igen være relevant at se på begrebet fra denne optik. Og som tidligere nævnt findes der ikke nogen veletableret og operationaliseret definition. Dette understreges i Økonomi- og erhvervsministeriets "*Redegørelse om*

⁷⁵ Schultz Lovbibliotek. 2009.

patenters opfindeshøjde”, som tager udgangspunkt i en rejst kritik af forskellige landes meget forskellige praksis for meddelelse af patent: *”Det kritiseres, at ’opfindeshøjden’ er blevet udvandet [...]. Det vil sige, at der angiveligt ikke skal særlig meget til for, at det bliver anerkendt, at der er udviklet noget nyt, som kan patenteres”*.⁷⁶ Det vil altså sige, at der også på området for tekniske opfindelser og patentering er store uklarheder i forhold til, hvordan opfindeshøjde skal forstås og anvendes i praksis.

Opfindeshøjde er i patentlovgivningen defineret som noget, *”der adskiller sig væsentligt fra det, som allerede er kendt”*.⁷⁷ I redegørelsen formuleres endvidere: *”Kravet til opfindeshøjde er i princippet et objektivi krav, dvs. opfindelsen må ikke være nærliggende for en fagmand på området. Der skal være et vist ’erkendelsesspring’. Imidlertid vil spørgsmålet om, hvorvidt der er den fornødne opfindeshøjde altid bero på en konkret, sagkyndig vurdering”*.⁷⁸

I redegørelsen tilkendes gives, at *”Der kan i praksis ikke fastlægges en entydig definition af opfindeshøjde, hverken nationalt eller internationalt. Opfindeshøjde er altså ikke en objektivi målbar størrelse, men en subjektiv vurdering [...]”*.⁷⁹

Og dette er jo et interessant udgangspunkt, når vi står overfor at definere en opfindeshøjde for sociale opfindelser, der som udgangspunkt ikke kan patenteres.

Redegørelsen peger også på følgende, som indikerer, at der på patentområdet også til en vis grad anvendes en relativ definition af opfindeshøjde: *”Der kan være forskelle i kravet til ’erkendelsesspring’ afhængigt af det fagtekniske område, som opfindelsen vedrører. På nogle områder vil selv en lille forbedring være en revolution eller have stor effekt, mens der på andre områder kræves noget mere for at opnå patentbeskyttelse. På nye teknologiområder vil der ofte være relativ høj opfindeshøjde. Når teknologien stabiliserer sig vil der fremkomme opfindelser på nye nuancer i teknologien, som typisk har en noget lavere opfindeshøjde. Dette betyder også, at den optimale opfindeshøjde kan variere over tid”*.⁸⁰

En opfindelse er en markant ny kombination af midler og mål. Opfindeshøjden betyder, at kombinationen af midler og mål er så anderledes eller overraskende, at den kan siges at adskille sig markant fra de initiativer, som har inspireret til opfindelsen eller som opfindelsen bygger på. Og denne nye kombination gør opfindelsen til en ’verdensnyhed’, fordi en lignende kombination ikke er set før.

Dette er altid en vurderingssag. Og det er anbefalelsesværdigt at lægge bevisbyrden over på den sociale opfinder at forklare, hvori det markant nye ligger. Og for at kunne gøre dette skal opfinderen forlade idéniveauet og reducere til praksis, således at man på et velbeskrevet grundlag kan vurdere, hvilke valg (og eventuelle fravalg) opfinderen har truffet – og hvordan opfinderen har vinklet sin opfindelse. Er Projekt Mikrolån interessant, fordi man vil give små lån til iværksættere? Nej, det er interessant, fordi man vil gøre socialt udsatte til direktører i deres egne virksomheder.

⁷⁶ Økonomi- og erhvervsministeriet. 2004, s. 4.

⁷⁷ Økonomi- og erhvervsministeriet. 2004, s. 5.

⁷⁸ Økonomi- og erhvervsministeriet. 2004, s. 7.

⁷⁹ Økonomi- og erhvervsministeriet. 2004.

⁸⁰ Økonomi- og erhvervsministeriet. 2004, s. 8.

Det er vinklingen af opfindelsen, der ofte synliggør, hvori opfindeshøjden ligger. Uden denne vinkling vil det ofte være sådan, at man sidder med fornemmelsen af at have set noget lignende før. Og lad os slå en ting fast: Man har altid set noget lignende før, for intet kommer ud af intet (jf. afsnit 4.2). Sådan forholder det sig med både tekniske opfindelser og sociale opfindelser.

(8) Vurdering af sociale opfindelser

Det er muligt at vurdere en idé i forhold til, om den har potentiale som social opfindelse. Men det kræver en velbeskrevet idé – eller en reducere til praksis – for at kunne afgøre, om der reelt er noget at komme efter. I hver enkel idé ligger der mange mulige opfindelser og det er først i reducere til praksis, at ideen konkretiseres og der træffes de afgørende valg om mål-middel-kombinationer, som kan fortælle os, om der er opfindeshøjde.

Enten har initiativet opfindeshøjde (er nyt) eller også har det ikke opfindeshøjde (er ikke nyt). Opfindeshøjden er en forudsætning for, at opfinderen i produktinnovationen kan få patenteret sit initiativ. Men kun 3 ud af 1000 tildelte patenter realiseres – ergo siger opfindeshøjden ikke nødvendigvis noget om opfindelsens kvalitet, potentiale, markedsbegreb eller realiserbarhed.

I øvrigt er kriterierne for opfindeshøjde ikke objektive. De vurderes som nævnt fra opfindelse til opfindelse af fagpersoner. Fagpersoner vurderer om et initiativ eller en idé er nærliggende. Er ideen nærliggende (at komme frem til), har ideen *ikke* opfindeshøjde. Med andre ord er opfindeshøjden knyttet til en faglig vurdering. Det er i øvrigt væsentligt at understrege, at opfindeshøjden og nyhedsværdi ikke i sig selv er udtryk for kvalitet – kvaliteten, realiserbarheden, behovet osv. skal vurderes særskilt. Ikke mindst i et socialt initiativ, hvor også sociale og mellemmenneskelige værdier spiller en stor rolle.

For at arbejde med sociale opfindelser er det derfor nødvendigt at opstille kriterier for, hvornår en ny middel-mål-kombination kan karakteriseres som en opfindelse. Hertil knyttes vurderingskriterier for, hvornår en social opfindelse er interessant som støtteværdigt produkt eller projekt.

Et bud på sådanne vurderingskriterier kommer her.

(8.1) Målet med opfindelsen

Det er væsentligt at fastslå om målet med opfindelsen er 'social' og om den sigter mod at løse samfundsmæssige eller sociale problemer, ønsker at forebygge ditto eller muliggør hidtil uopnåelige sociale fremskridt - jf. definitionen af sociale opfindelser. Derfor skal initiativet som minimum udløse et 'ja' til følgende spørgsmål:

Løser eller forebygger initiativet en social problemstilling?

Muliggør initiativet nye sociale fremskridt?

Et eller begge spørgsmål skal kunne besvares positivt. Hvis ikke man kan svare 'ja' til mindst et af spørgsmålene, så kan initiativet for så vidt sagtens have opfindelseshøjde, være banebrydende og meget andet, men det er ikke en *social* opfindelse.

(8.2) Opfindelseshøjde

Som tidligere anført er opfindelseshøjden en vurdering af, hvorvidt kombinationen af midler og mål er tilstrækkelig ny og overraskende – set med en *fagpersons* briller. Det er altså sammensætningen af elementer, der er afgørende. Men det er dog interessant at se på elementer for sig.

Er initiativets midler, metoder eller produkter nye?

Spørgsmålet skal uddybe, hvorvidt der på initiativets indsatsniveau ligger interessante kombinationer og sammensætninger, som adskiller sig markant fra tidligere sete midler, metoder eller produkter. Det er vigtigt, når spørgsmålet besvares, udelukkende at se på indsatsniveauet, hvilket kan være udfordrende i sig selv. Da de første projekter, der anvendte kampsport som indsats til udadreagerende unge, så dagens lys, var der således intet nyt i initiativernes midler, metoder eller produkter betragtet særskilt.

Er initiativets mål og målgruppe ny?

Spørgsmålet skal uddybe, hvorvidt målet med initiativet i sig selv adskiller sig markant fra eksisterende initiativer. Initiativets overordnede mål kan fx være at give hjemløse et bedre liv eller inkludere mennesker med handicap, hvilket i sig selv ikke er nyt. Hvis målet derimod var at gøre alle førtidspensionister til millionærer, må målet siges ikke alene at være ambitiøst, men også nyt. Ligeledes kan valget af målgrupper være udslagsgivende for initiativets mål. Sigter initiativet således mod en målgruppe, som ikke før har været defineret eller hjulpet, er dette i sig selv nyt. Igen er det vigtigt at se målet isoleret – dvs. denne gang uden at vurdere på indsatsniveauet.

Er valget af midler/metoder i forhold til mål/målgruppe overraskende?

Et initiativ kan sagtens score lavt på både initiativets midler og initiativets mål, når man vurderer dem særskilt. Men kombinationen af de anvendte midler for at opnå et mål, kan i den grad være overraskende. Som tidligere nævnt er det netop kombinationen, der er interessant i forhold til opfindelseshøjden. Således kan man sige, at de førnævnte projekter, der anvendte kampsport som middel for at håndtere udadreagerende unge, hverken på indsatsniveauet eller på målniveauet hver for sig repræsenterede noget nyt. Men valget af midler i forhold til målet og målgruppen var en kombination, som ikke var set før – og i den grad var overraskende: hvorfor dog lære udadreagerende unge teknikker til, hvordan de bedst muligt forvolder skade på andre?

(8.3) Nyhedsværdi

Nyhedsværdien siger noget om, hvorvidt initiativet vil have *offentlighedens* interesse. Altså om 'det nye' i opfindelsen vil være så tydeligt, at det vil være klart for ikke-fagpersoner. Et eksempel er, at overskriften 'hund bider mand' næppe vil rydde forsider, mens overskriften 'mand bider hund' vil være så overraskende, at den kandiderer til spisesedlerne på gaden.

Nyhedsværdien siger ikke nødvendigvis noget om opfindeshøjden. Et socialt initiativ kan sagtens have masser af nyhedsværdi uden at være en social opfindelse – nyhedsværdien handler meget om vinklingen og præsentationen af initiativet. Og et initiativ har nyhedsværdi så længe, det er ukendt for menigmand – uanset om opfindelsen har været kendt af fagpersoner i flere år. En social opfindelse kan også sagtens have en sublim opfindeshøjde men ingen eller lav nyhedsværdi. For eksempel vil meget komplekse sociale opfindelser, der løser meget specifikke problemer ofte have lavere nyhedsværdi. Simpletheden fordi kompleksiteten gør det besværligt at vinkle, forklare og 'sælge' opfindelsen på journalistiske præmisser.

I hvor høj grad vil initiativet have nyhedsmediernes interesse?

Man kunne vælge at spørge, om initiativet ville have offentlighedens interesse eller være interessant for en bredere kreds. Ved at fokusere på nyhedsmediernes, er det dog lettere at afgøre om nyhedsværdien står soleklart.

I hvor høj grad udfordrer initiativet gængse opfattelser (af fx målgruppen)?

Til spørgsmålet om nyhedsværdi er det også relevant at spørge til, hvorvidt initiativet er udfordrende eller måske ligefrem provokativt. Spørgsmålet går på om nyhedsværdien har et potentiale til yderligere påvirkning eller refleksion uden for en kreds af fagpersoner. Det kan med andre ord sige noget om opfindelsens spredningspotentiale.

Fra Socialt Udviklings Center SUS's vifte af projekter kan Projekt Mikrolån igen fremhæves. Visionen - at gøre hjemløse til direktører i egen virksomhed - har været tilpas overraskende og udfordrende til at få omtale i såvel aviser som nyhedsudsendelser i tv. Omvendt har projekterne 'Implementering af IT til mennesker med handicap' – som gør teknologiske fremskridt til sociale opfindelser ved at implementere kommunikationsteknologier i arbejdet med mennesker med handicap – fået begrænset presseomtale. Dette til trods for at Socialministeren flere gange har besøgt bosteder, der indgår i projektet og projektet blandt fagfolk får meget opmærksomhed og betragtes som en stor succes. Projektet er tilsyneladende ikke udfordrende og overraskende nok til at fange nyhedsmediernes interesse.

(8.4) Nytteværdi

Nytteværdien giver en indikation på, hvor stort behovet for initiativet er. Et initiativ kan således sagtens have både stor nyhedsværdi og opfindeshøjde uden i virkeligheden at tjene et særlig stort formål, have

stor efterspørgsel, imødekomme et behov eller have særlig stor effekt. Derfor er vurderingen af nytteværdi meget væsentlig.

Hvor mange får direkte gavn af initiativet?

Dette spørgsmål skal give indtryk af, hvor mange personer eller grupper, opfindelsen sigter mod at hjælpe eller gavne. Præmissen er relativt unuanceret, nemlig: jo flere mennesker, der får gavn af initiativet, jo større nytteværdi.

På den baggrund er der grund til også at spørge:

I hvor høj grad gavner initiativet en særligt udsat/overset gruppe?

Dette spørgsmål skal opveje det ovenstående med et minoritetsperspektiv, som sikrer at initiativer over for specifikke grupper, der ikke er numerisk talrige, bliver anerkendt og vurderet for deres nytteværdi overfor en særlig målgruppe.

Hvor stort et behov opfylder initiativet?

Paradoksalt nok kan man sagtens igangsætte initiativer, der kommer rigtig mange mennesker til gavn eller gavner en særlig målgruppe uden at initiativet opfylder et særligt stort behov. Derfor er behovet væsentligt at spørge til særskilt. Det er vigtigt at holde sig for øje, at der kan være tale om ikke udtalte behov (jf. afsnit 3.2 og 3.3 om problembaseret vs. mulighedsbaseret innovation). Det er også vigtigt at understrege, at en social opfindelse kan have værdi uden at opfylde et stort behov.

(8.5) Forankrings- og implementeringspotentiale

Hverken nyhedsværdi, opfindeshøjde eller nytteværdi siger noget om, hvorvidt initiativet rent faktisk er realiserbart – eller hvad dets potentielle gennemslagskraft vil være.

Hvor detaljeret er opfindelsen beskrevet indtil nu?

Spørgsmålet fortæller, i hvor høj grad initiativet er reduceret til praksis og afgrænset metodisk. Spørgsmålet er vigtigt af tre grunde: 1) Jo mere beskrevet, des lettere at vurdere om der er tale om en opfindelse, 2) Jo mere beskrevet, des lettere at adoptere og udbrede opfindelsen til andre efterfølgende, 3) detaljeringsgraden gør det muligt at vurdere, hvad der skal til for at initiativet kommer et skridt nærmere realisering.

Hvor stort er initiativets spredningspotentiale (fx ift. andre målgrupper, fagområder, geografi)?

Initiativets spredningspotentiale siger noget om, hvor stort et aftryk opfindelsen kan sætte på omgivelserne og inspirere til nye opfindelser eller innovationer. Det siger noget om opfindelsens universalitet og dens kontekstafhængighed. Spredningspotentialet siger også noget om, hvor 'let' det er at overføre opfindelsen

til nye målgrupper eller blot fra den ene kommune til den anden. Spredningspotentialet er et væsentligt element i vurderingen af sociale opfindelser, idet målet for en social opfindelse må være at blive institutionaliseret og adopteret (jf. afsnit 6.4).

Den tekniske opfindelse vil ofte være universel, idet dens anvendelse vil være kontekstafhængig som eksempelvis bilen, kontaktlinser eller hovedpinepillen, der kan tages i anvendelse, uanset om man befinder sig i København eller Bangladesh. Den sociale opfindelse *kan* være universel, men er *oftest* kontekstuel. Fordi relationer, kultur, organisering og en række andre parametre spiller ind på, hvorvidt den sociale opfindelse kan realiseres – eller overhovedet løser et socialt problem, dvs. har relevans.

Hvordan vurderes initiativets potentielle holdbarhed?

Holdbarheden bør også vurderes særskilt. Er der tale om en indsats, som har effekt på kort sigt, men derefter bliver irrelevant? Er der tale om et initiativ med en vel tænkt forankringsstrategi, som gør at initiativet kan fortsætte uden for en projektfansieringsperiode?

De fleste sociale opfindelser har en naturlig udløbsdato – tiderne skifter slet og ret og det samme gør vores ideologier, paradigmer og menneskesyn. Sat på spidsen ville man formentlig i 30'ernes samtid betragte sterilisation af mennesker med udviklingshæmning som en social opfindelse, idet man stort set udelukkende opfattede "opfindelsen" som positiv i det meste af den vestlige verden. I dag vil denne "opfindelse" næppe blive fremhævet som anvendelig.

(8.6) Værdigrundlag

Det kan lade sig gøre at identificere sociale opfindelser, som man i sidste ende ikke mener er værdimæssigt forsvarlige. Dette er til dels en subjektiv vurdering men ligeledes genstand for følelsesmæssige, ideologiske og paradigmatisk påvirkninger. En lang række sociale opfindelser kan således fx politisk beskyldes for at udhule den offentlige service. Dette er et værdimæssigt standpunkt. Derfor er det meget vigtigt at definere ud fra hvilket værdigrundlag, man vurderer – ikke identificerer – sociale opfindelser. Eksempler herpå kan være følgende vurderingskriterier:

Bidrager initiativet til inklusion af udsatte grupper?

Er initiativet et supplement til – ikke en erstatning for - den offentlige service?

Det er helt centralt at være opmærksom på og eksplicit omkring disse værdimæssige vurderingskriterier, eftersom der ikke i sig selv er et værdigrundlag indbygget i definitionen af sociale opfindelser. Eksempelvis apartheid i Sydafrika ville kunne opfattes som en social opfindelse – idet apartheid i høj grad forbedrede livsvilkår for nogle, herunder også udsatte grupper – men på bekostning af andre. Følgelig kunne den værdimæssige indsnævring være, at opfindelsen skal forbedre livsvilkår – uden at forringe dem for andre.

(8.7) Opfinderen

I vurderingen af den sociale opfindelse kan det slutteligt være ganske relevant at vurdere opfindelsens nærmeste, nemlig ophavsmanden, opfinderen. Uanset om vi vil det eller ej, så spiller opfinders person, baggrund eller kompetencer en væsentlig rolle i vurderingen af selve opfindelsen. Vurderingen af opfindelsen styrkes trods alt betragteligt, hvis ikke opfinderen er rablende vanvittig og utilregnelig. Vurderingen af opfindelsen styrkes også – om vi vil det eller ej – hvis opfinderen tidligere har haft succes med andre opfindelser. Ikke mindst bør det vurderes, hvor vidt opfinderen selv er i stand til at spille en hovedrolle i realiseringen af opfindelsen. Som minimum må der derfor spørges:

I hvor høj grad har opfinderen kompetencer til at udvikle og realisere opfindelsen?

I hvor høj grad er opfinderen åben for at indgå i et samarbejde omkring realisering af opfindelsen?

(8.8) At vurdere sociale opfindelser

Som et redskab til at identificere og vurdere sociale opfindelser er spørgsmålene oven for indsat i et vurderingsskema. De første fem spørgsmål i skemaet er 'Ja/nej'-spørgsmål, mens de øvrige spørgsmål vurderes på en skala fra et-fem. Et er den laveste score og fem den højeste.

Skemaet skal ses som et redskab, der kan anvendes i en dialog om potentielle sociale opfindelser. Forstået på den måde, at flere personer udfylder skemaet hver for sig, med udgangspunkt i et konkret initiativ – fx en projektansøgning. Efterfølgende sammenlignes og diskuteres svarene. På baggrund af denne diskussion vurderes det, om et initiativ er – eller kan blive – en støtteværdig social opfindelse.

Scoren siger således ikke i sig selv noget om, hvorvidt initiativet er en interessant social opfindelse. Det er dialogen, der afgør om et initiativ vurderes at være en social opfindelse - og støtteværdigt. Man fristes måske til at spørge, hvorfor man i så fald skal ulejlige sig med at udfylde skemaet med vurderinger fra 1-5? Svaret er, at skemaet fremtvinger relevante argumenter for og imod at et initiativ er en støtteværdig social opfindelse. Det fungerer som et fælles afsæt for dialogen og vurderingen af et konkret initiativ.

Også persontriangleringen fortjener et par ord med på vejen. Som tidligere nævnt beror enhver vurdering af en social opfindelse i sidste ende på subjektivitet. Derfor er det vigtigt at have flere øjne på initiativet. Subjektiviteten holdes skak og vurderingen bliver mere grundig, end hvis én person alene gøres til overdommer. Jo flere, der indgår i vurderingen jo flere aspekter af initiativet kommer frem og jo bedre bliver vurderingsgrundlaget.

Vurderingsskemaet ses på næste side. Det kan med tiden udbygges med flere spørgsmål – fx i forhold til initiativets værdigrundlag.

Forslag til vurderingsskema – et udgangspunkt for dialog

Mål	1. Løser eller forebygger initiativet en social problemstilling?	Ja	Nej			
	2. Muliggør initiativet hidtil uopnåelige sociale fremskridt?	Ja	Nej			
Opfindelseshøjde	3. Er initiativets midler, metoder eller produkter nye?	Ja	Nej			
	4. Er initiativets mål og målgruppe(r) nye?	Ja	Nej			
	5. Er valget af midler/metoder i forhold til mål/målgruppe overraskende?	Ja	Nej			
Nyhedsværdi	6. I hvor høj grad vil initiativet have nyhedsmediernes interesse?	1	2	3	4	5
	7. I hvor høj grad udfordrer initiativet gængse opfattelser (af fx målgruppen)?	1	2	3	4	5
Nytteværdi	8. Hvor mange får direkte gavn af initiativet?	1	2	3	4	5
	9. I hvor høj grad gavner initiativet en særligt udsat/overset gruppe?	1	2	3	4	5
	10. Hvor stort et behov opfylder initiativet?	1	2	3	4	5
Forankrings- og implementerings-potentiale	11. Hvor detaljeret er opfindelsen beskrevet indtil nu?	1	2	3	4	5
	12. Hvor stort er initiativets spredningspotentiale (fx i forhold til andre målgrupper, fagområder, geografi)?	1	2	3	4	5
	13. Hvordan vurderes initiativets potentielle holdbarhed?	1	2	3	4	5
Værdigrundlag	14. Bidrager initiativet til inklusion af udsatte grupper?	1	2	3	4	5
	15. Er initiativet et supplement til – ikke en erstatning for - den offentlige service?	1	2	3	4	5
Opfinderen	16. I hvor høj grad har opfinderen kompetencer til at udvikle og realisere opfindelsen?	1	2	3	4	5
	17. I hvor høj grad er opfinderen åben for at indgå i et samarbejde omkring realisering af opfindelsen?	1	2	3	4	5

(9) Hvem er de sociale opfindere?

Et af formålene med Projekt Sociale Opfindelser har været at identificere sociale opfinderes 'natur'. Gennem projektet er konklusionen blevet klar: der kan ikke udpeges en særlig 'opfindernatur'.

De sociale opfindere er en broget flok. De får idéer og inspiration på vidt forskellige måder. Nogle er gode til at udvikle og konkretisere idéerne gradvist, mens andre snarere kan betegnes som 'idémagere', men ikke som 'opfindere', da de kommer til kort i selve opfindelsesfasen. Andre er gode til at overtage andres idéer og konkretisere dem til egentlige opfindelser. Nogle arbejder professionelt med socialt arbejde. Andre er brugere af det sociale system. Nogle er kunstnere, filmmagere, IT-nørder, med interesse for socialt udsatte grupper. Andre er akademikere, der analyserer sig vej gennem problemer og nye løsninger.

I dette afsnit tegnes et billede af den brogede flok. En væsentlig pointe er, at sociale opfindelser sjældent har én ejermand. Vejen fra opfindelsens fødsel til realiseringen i praksis kræver en række forskellige kompetencer, som de færreste besidder alene. Derfor bliver langt de fleste sociale opfindelser til virkelighed gennem samarbejdsrelationer, hvor forskellige kompetencer bringes i spil og supplerer hinanden. Som Geoff Mulgan – leder af Young Foundation i England – understreger:

"If we ask which innovations had the most impact over the past half century, the role of individuals quickly fades into the background. The far-reaching movements of change, such as feminism or environmentalism, have involved millions of people and dozens of intellectual and organizational leaders."

"Every successful social innovator or movement has succeeded because it has planted the seeds of an idea into many minds."⁸¹

Beskrivelsen af opfinderens 'natur' bliver derfor snarere en beskrivelse af kompetencer i processen fra idé til innovation.

(9.1) Roller og kompetencer i innovationsprocessen

Joseph A. Schumpeter er 'the grand old man' i innovationslitteraturen. Han publicerede i 1911 værket 'The Theory of Economic Development', som den dag i dag er en stadig holdbar klassiker. Heri beskriver han begreberne kreativ/adaptiv respons og kreativ destruktion, men ikke mindst grundlagde han den skole, der mener, at innovatøren eller entreprenøren har en medfødt evne og et særligt karakteristika.

⁸¹ Mulgan, Geoff 2006

Schumpeter og hans efterfølgere fastholder, at entreprenørens funktion adskilte sig fra kapitalistens, jordejerens, arbejderens eller opfinderens. Ifølge Schumpeter kunne entreprenøren også være en eller flere af disse, men så ville det hvile på tilfældigheder snarere end funktionernes naturlige sammenhæng.⁸²

Det interessante ved Schumpeter – i denne sammenhæng – er, at han argumenterer for, at opfinderen og entreprenøren/innovatøren⁸³ kan være samme person, men at det i så fald vil være en tilfældighed. Der var altså i hans optik ingen naturlig forbindelse mellem disse to roller. Det mest interessante er dog, at Schumpeter åbnede diskussionen om forskellige roller i innovationsprocesserne.

I Australien har regeringen afdækket betingelser og potentialer for social innovation. Her opstilles følgende roller og kompetencer i innovationsprocesser:

Idea sources: Idémagerne. Personen - eller personerne – med idéen. Deres forståelse af selve innovationsprocessen kan være god eller ikke-eksisterende. Måske har de ikke selv lyst til at udvikle idéen videre til en egentlig opfindelse og innovation.

Idea coaches: Støttepersoner. De støtter idémagerne gennem kendskab til felt og proces og hjælper idémagerne med at forstå, hvad der skal til for at bringe idéen videre – for at 'sælge' idéen. De kan også etablere kontakt til relevante samarbejdspartnere og finansieringskilder.

Champions: Personer der støtter og følger idéen på vej fra idé til opfindelse og innovation. De har tid og ressourcer til opfindelses- og innovationsprocessen og kan håndtere/forhandle de barrierer idéen møder undervejs.

Sponsors: Finansieringskilden. Nogen – personer, fonde, organisationer – der har autoritet og ressourcer til at støtte idéen i at blive undersøgt, afprøvet og udviklet til opfindelse og senere innovation.

Agent provocateur: En eller flere personer, der kan identificere og synliggøre beslutninger, rammer og dagsordener, der forhindrer opfindelse og innovation. Identificerer barrierer og hjælper med at finde vej gennem forhindringsbanerne. En pendant til 'den kritiske ven', beskrevet i afsnit 5.1. En person, der kan lede et team, stille kritiske spørgsmål og fremsætte overbevisende argumenter – og som ikke er bange for at fremtvinge handling, når det er nødvendigt.

Innovation team: Et team af facilitatorer, der støtter opfindelses- og innovationsprocessen med gode råd og assistance til alle – fra idémagere til agent provocateurs. Der støtter lokale innovationsmiljøer, opsporer og rapporterer om innovative aktiviteter og skaber netværk på tværs.

Her bliver det tydeligt, at en række forskellige kompetencer og roller er nødvendige for at fremme social innovation – for at gøre idé og social opfindelse til virkelighed.

⁸² Schumpeter 1911. S. 101.

⁸³ Schumpeter anvender typisk begrebet 'entreprenør', men bruger det synonymt med 'innovatør' – et ord eller en rolle, som ikke havde fundet plads i ordforrådet på daværende tidspunkt.

(9.2) Sigøjneren og pioneren

Søren Hougaard – som er iværksætter og Adjungeret professor i innovation og iværksættelse på CBS, tegner et lignende billede. Han skriver:

”I vores moderne og komplicerede verden sker det dog i praksis sjældent, at den fantastiske opfindelse eller det perspektivrige forskningsresultat finder direkte vej til fabrikken. Der mangler noget. Iværksætteriet. Opfinderen forbruger penge og frembringer viden. Iværksætteren gør det stik modsatte: forbruger viden og frembringer penge. De to vil aldrig kunne undvære hinanden. Men deres bidrag er forskellige. (...) Iværksætteren finder ikke op – men finder på.” (Hougaard 2009: 11-12)⁸⁴.

Dermed understreger Hougaard, at opfinderen ikke kan stå alene. Opfinderen har brug for iværksætteren, der kan omsætte idé og opfindelse til praksis. Hougaard peger på forskellige iværksættertyper:

Sigøjneren⁸⁵: Roder med ting og roder overalt. Idékedlen sprutter konstant. Sigøjneren etablerer virksomheder, forretninger er sekundært. Eksperimenterer hele tiden med forbedring af nye produkter.

Eventyren: Satser på områder der for andre ser håbløse ud. Udfordres af modgang og modstand. Impulsiv, utålmodig og presser på. Ekspert i netværksdannelse og mobilisering af ressourcer.

Stifinderen: drives af nysgerrighed efter at løse et problem, der er åbenbart og tydeligt for alle. Grundig og analytisk og går efter at forstå problemet til bunds.

Brobyggeren: spotter gaps i økonomien og udtænker kreative metoder til at bygge bro.

Visionsskaber: Blikket vendt mod fremtidens samfundsproblemer. Ruller filmen fremad og konstruerer et scenarium for fremtiden. Heraf opstår en forretningsidé.

Opportunisten: er hurtig til at gribe chancen, når den opstår. Øjner den innovative mulighed.

Pioneren: Den højtuddannede specialist og ekspert. Modstand/snævre rammer får pioneren til at bryde ud og forfølge sin pioneridé.

Hvis en social opfindelse skal realiseres i praksis, skal den sociale opfinder enten selv besidde de ovennævnte kompetencer – eller indgå samarbejde med en iværksættersjæl. Den konkrete idé eller opfindelse må afgøre, hvilken karakter iværksætteren skal have - fra sigøjner til pioner.

⁸⁴ Hougaard 2009

⁸⁵ Her anvendes Hougaards overskrifter.

Ser man tilbage på Schumpeter, som sagde, at der ikke var nogen naturlig forbindelse mellem opfinderen og entreprenøren, og derefter skeler til de ovenstående iværksættertyper, må man konstatere, at opfinderen skal være i besiddelse af nogle helt grundlæggende iværksætterkompetencer for at kunne føre sin opfindelse ud i livet. At opfinderen selv skal føre opfindelsen ud i livet, er ofte virkeligheden, når vi taler om sociale opfindelser. Men det er antagelsen, at de færreste idemagere og opfindere også er gode iværksættere.

Derfor har opfinderen behov for iværksættere, som kan realisere opfindelsen eller hjælpe hermed. Og opfindelsens karakter bestemmer, hvilken iværksættertype, der er behov for.

(9.3) Komplekse problemstillinger kræver komplekse løsninger - og komplekse samarbejdsrelationer

The Innovation Unit i England har flere års erfaring med at støtte social innovation og sociale innovatorer. Matthew Horne har haft en fremtrædende rolle i dette arbejde og skriver i publikationen "Honest Brokers: brokering innovation in public services" om sine erfaringer. Han understreger, at komplekse sociale problemer kræver komplekse løsninger – og derfor også et komplekst sammensurium af kompetencer. Horne skriver blandt andet:

"We have learnt that innovation does not come from lone inventors in their laboratory dreaming up completely original ideas, but from networks of innovators collaborating and recombining old ideas from diverse sources to create new ideas" (Horne 2008: 29)⁸⁶.

Endnu engang pointeres det således, at en social opfindelse sjældent kan tilskrives en enkelt mands arbejde alene. Udviklingen af idéer og opfindelser sker i samspil med andre. Horne mener derfor, at der skal arbejdes med netværksdannelse og brokerage (mægling) – både for at udvikle nye løsninger på sociale problemer og for at sikre vejen fra idé til opfindelse og i sidste ende innovation. Han skriver:

"Building relationships between innovators in different organizations and creating rules that make it safe to share, be open about problems and potential solutions is important. Brilliant invention does not automatically lead to innovation. Many original inventors fail to take their invention to market, where subsequently others succeed. Hoover did not invent the vacuum cleaner and Singer did not invent the sewing machine, but they were infinitely more successful than the original inventors at taking these new products to a mass market. Creating relationships between original inventors and those who understand how to take new ideas to scale is key.(...) This understanding of innovation as an open and distributed process requires a strong network of relationships involving many different players, including service users " (Horne 2008: 30)⁸⁷.

⁸⁶ Horne 2008

⁸⁷ Horne 2008

Horne er således fortalere for at etablere en slags 'midtvejshuse' – der fungerer som mæglere og skaber netværk, som sikrer kompetencerne til at realisere en given social opfindelse.

Lederen af Young Foundation i England fremhæver lignende erfaringer fra sit arbejde med social innovation:

“We advocate for what we call “innovation accelerators”: funds for seeding ideas supported by teams that combine understanding of policy contexts with understanding of business design, growth and management.” (Mulgan 2006: 160)⁸⁸

I den forbindelse henviser Mulgan til erfaringerne fra Learning Launchpad – en London-baseret enhed, der støtter sociale iværksættere og sociale entreprenører. Learning Launchpad:

- Tilbyder sparring og kompetenceudvikling i de første faser, hvor forretningsplan og idé skal konkretiseres.
- Mægler mellem entreprenører og relevante netværk, som skal hjælpe med at realisere virksomheden/idéen.
- Giver mindre iværksætterlån, hvis der er behov for det.

Som en betingelse for støtten i opstartsfasen kræver Learning Launchpad en plads i virksomhedens bestyrelse, når iværksætteren er nået til at realisere sin forretningsplan. Kravet er ikke et forsøg på at kræve æren for arbejdet, men derimod et ønske om ikke at slippe iværksætteren, før virksomheden er solidt etableret. Udfordringerne slutter ikke, når forretningsidéen har taget første skridt mod en realisering – der er fortsat behov for sparring og en bred vifte af kompetencer⁸⁹. En parallel til støtte af sociale opfindere kan være at tilbyde støtte både i idéudviklings- og opfindelsesfasen – og i den efterfølgende innovation. Fx gennem krav om at en støttende organisation eller person indgår i implementeringsfasens følge- eller styregruppe.

(9.4) Kompetencekagen – hvad har opfinderens brug for?

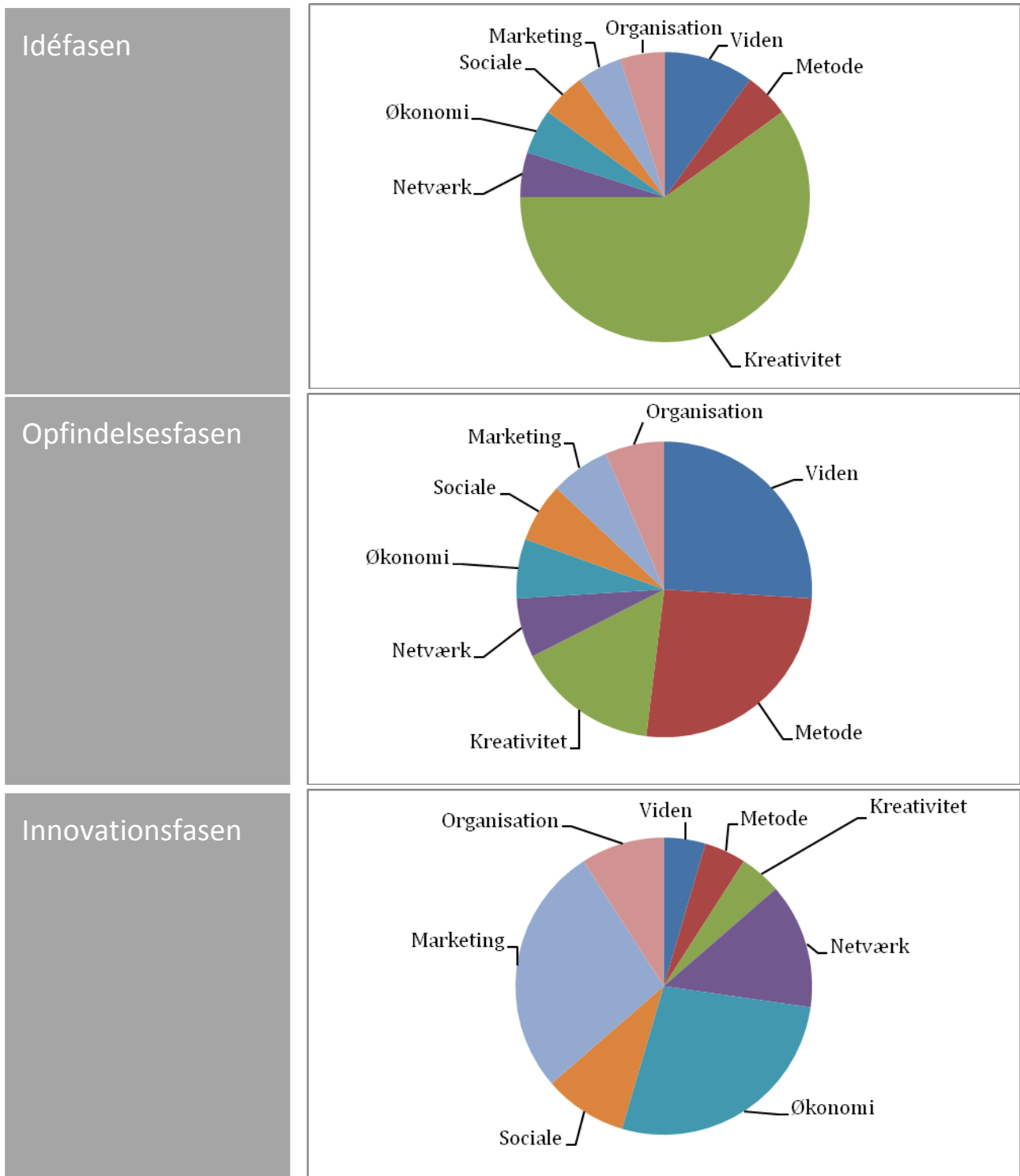
Også i Projekt Sociale Opfindelser er erfaringen, at der skal en række forskellige kompetencer til for at realisere en social opfindelse. Gennem interviews med sociale opfindere og innovatører, rådgivning og støtte til potentielle sociale opfindere og casestudier af eksempler fra praksis kan følgende otte grundkompetencer identificeres som nødvendigheder på vejen fra idé til virkelighed:

- Sociale kompetencer
- Metodiske kompetencer
- Kreativitet
- Viden på fagområdet
- Økonomikompetencer
- Marketings- og salgskompetencer
- Organisatoriske kompetencer
- Netværkskompetencer

⁸⁸ Mulgan 2006

⁸⁹ Telefoninterview med Jack Graham fra Learning Launchpad. Gennemført af Anne Sørensen, Socialt Udviklingscenter SUS d. 28. juni 2010.

Figuren nedenfor illustrerer, hvordan behovet for forskellige kompetencer ændrer sig fra idéfasen over opfindelsesfasen til innovationsfasen. Figuren er naturligvis en unøjagtig skitsering, men giver et billede af hvor stor kompetencediversitet, der faktisk skal være til stede. Forud for idéfasen ligger der også en problem- eller mulighedsfase, som kan forløbe på forskellig vis (jf. afsnit. 3).



Figur 11: Kompetencekagen – hvilke kompetencer er nødvendige for at gøre idé til virkelighed?

I idéfasen er og bliver kreativitet den helt væsentlige kompetence, der skal være tilstede. Men det er også nødvendigt, at der er en vis fagspecifik viden tilstede. Afhængig af ideens og problemets karakter kan forholdet mellem viden og kreativitet sagtens være omvendt. I fx meget komplekse problemstillinger kan faglig viden være mindst ligeså væsentlig som kreativitet eller påhidsomhed. Som en udviklingschef på et teater understreger i et interview:

”Det er vigtigt at huske, at selvom det hele ofte udspringer af intuition, så udspringer intuitionen af faglighed.”.

I opfindelsesfasen er nøglekompetencen evnen til metodisk arbejdsgang, fordi ideerne her skal reduceres til praksis. Viden er også en nøglekompetence, fordi man for at kunne reducere til praksis skal have faglig viden om praksis. Endelig er kreativitet nødvendig for at overkomme barrierer undervejs i opfindelsesfasen.

I en innovationsfase er salgs- og marketingskompetencer helt centrale. Det samme er økonomiske kompetencer. Sociale kompetencer og netværkskompetencer er nødvendige for at sprede budskabet og etablere de nødvendige samarbejdsrelationer og bringe de rigtige aktører sammen.

I afsnit 10.2 vil det blive tydeligt, at sociale opfindere oplever 'huller' i kompetencekagen som væsentlige barrierer for realiseringen af deres sociale opfindelser.

En afsluttende pointe er derfor, at det ikke er relevant at afdække en 'særlig opfindernatur'. Det relevante er at være opmærksom på den enkelte sociale opfinder: hvilke kompetencer har opfinderen og hvordan kan vi supplere eller støtte de øvrige kompetencer i opfindelsesprocessen? De færreste opfindere kan stå alene hele vejen fra identifikation af problem/behov/mulighed til idé, opfindelse og innovation.

(10) Barrierer og faldgruber

Et spørgsmål, der allerede er berørt sporadisk undervejs i denne rapport, er, hvorfor mange sociale opfindelser aldrig bliver til virkelighed? Hvilke barrierer og faldgruber støder opfindelsen på undervejs?

Overordnet knytter barriererne sig til tre forhold:

1. De strukturelle rammer for sociale initiativer og sociale indsatser i dagens Danmark
2. De sociale opfinderes kompetencer og netværk – eller mangel på samme
3. At selve opfindelsesprocessen sjældent tages alvorligt i socialt arbejde – der arbejdes ikke grundigt med at beskrive den sociale opfindelses 'opskrift' i detaljer.

De tre forhold uddybes i det følgende.

(10.1) Sociale opfindelser har trange kår⁹⁰

Det sociale område i Danmark er historisk set styret af et grundlæggende princip om solidaritet. Dette princip betyder, at der i Danmark er defineret et offentligt socialt fællesskab, hvor staten i princippet som den offentlige aktør udspænder et bredt og fint masket net af ressourcer, der kan tage hånd om enhver negativ social begivenhed, vi - som borgere - kan blive udsat for.

Med statens sociale tilstedeværelse står og falder den enkeltes liv og hverdag således ikke med egne ressourcer og det nærmeste netværks vilje og evne til at yde støtte og opbakning. Grundlæggende set beskriver solidaritetsprincippet det danske velfærdssamfunds basale mekanisme.

Det giver Danmark – ligesom de øvrige nordiske lande – en særlig status i Europa såvel som globalt. Det øvrige Europa er kendetegnet ved og styret af subsidiaritetsprincippet. Forenklet set har den enkelte ansvar for sig selv og sine nærmeste, og først i sidste række kommer staten på banen som aktør. De øvrige lande er kendetegnet ved sociale forsikringsordninger og et servicebærende lag af frivillige og velgørende organisationer, der kan træde til, når den enkeltes og det nære netværks ressourcer ikke slår til. Staten træder først til i sidste række og i så fald kun mod tab af rettigheder eller modregning gennem modydelse.

Det offentlige som social hovedaktør

Der afsættes i det offentlige løbende udviklingsmidler og puljer, der kan sikre den fortsatte udvikling af de forskellige indsatser – det offentliges virksomhed. Det kan selvfølgelig diskuteres (og bliver det), hvorvidt det offentliges fokus og udviklingsindsats er tilstrækkelig. Derudover opstår der løbende nye behov og

⁹⁰ Afsnittet baserer sig på det upublicerede arbejdspapir, Frank Ulmer Jørgensen: *Fokus på sociale opfindere og entreprenører*. 2009.

udfordringer, hvorfor der også løbende defineres nye opgavefelter, der ikke umiddelbart er omfattet af borgernes ret til service og tilbud samt ikke mindst de afsatte økonomiske rammer i det offentlige.

Der sker hele tiden udvikling i det offentlige – men det meste foregår med små, langsomme skridt. Eksempelvis arbejdes der aktuelt med kvalitetsmodeller, dvs. modeller til akkreditering og kontrol. Både regioner og kommuner har taget fat på sådanne modeller på det sociale område og modellerne er i forvejen kendt fra sundhedsområdet. Men selv med udviklingspuljer og programmer for kvalitetssikring og kvalitetsudvikling udvikles den offentlige indsats kun i et langsomt tempo.

Der er findes flere bud på, hvorfor udviklingstempoet er langsomt i offentlige organisationer. Fx:

- Organisationens størrelse – som bremseklovs for bla. videndeling
- Komplexiteten i den offentlige indsats – en bremseklovs, fordi mange forskellige professionelle og interessenter skal involveres i udviklingsprocessen
- Borgere og de serviceudøvende er her og nu tilfredse med tingene, som de er (det er ofte først, når det er for sent, at ønsket om udvikling sætter ind – jf. Kano-modellen afsnit 3.3).

Herudover påpeger Geoff Mulgan – leder af Young Foundation og forsker i social innovation i det offentlige – at der i offentlige organisationer mangler incitament til udvikling. Og i særlig grad til radikal udvikling. I et interview understreger han blandt andet:

“Udgangspunktet for den offentlige sektor er “no-innovation”. Det er den samme logik som hos monopoler i den private sektor. Derfor skal der etableres særlige strukturer for at gennemtvinge offentlig innovation.”⁹¹

Og han fortsætter:

“Langt de fleste samfund mangler institutioner, der kan sikre fornyelse af den offentlige sektor. De har ikke rutiner for finansiering af eller ledelse under fornyelsesprocesserne⁹².”

Mulgan mener således, at der er i offentlige organisationer mangler grundlæggende innovationsfremmende strukturer. I tråd med dette blev der på Innovationsrådets debatkonference i januar 2009 flere gange påpeget, at de offentlige strukturer i dag indebærer en uklar rollefordeling, som bremser innovationsprocesserne. Det gælder rollefordelingen mellem styrelser, kommunalpolitikere og kommunale forvaltningsmedarbejdere. Rollefordelingen er uklar i forhold til skellet mellem udvikling og drift. I den forbindelse udtrykte flere politikere et ønske om, at styrelsesloven revideres. Blandt andet foreslog daværende borgmester i Furesø Kommune, at kommunalbestyrelserne i højere grad fungerer som bestyrelser i en virksomhed og diskuterer de strategiske udviklingslinjer for kommunen, mens driften overlades til fagspecialister i forvaltninger og den kommunale administration⁹³. Han gav således udtryk for et ønske om mere råderum i den enkelte kommune til at fastsætte egne retninger og udviklingsmål. En opgave, der i dag opleves som begrænset, fordi kommunalbestyrelsens rolle ikke er klart defineret og fordi der fastsættes lovbestemte krav, mål og rammer fra statslige styrelses side.

⁹¹ Reiermann 2009a

⁹² Reiermann 2009a

⁹³ Reiermann 2009b

Mulgan påpeger desuden, at social innovation let overses:

“Vi skal ændre vores opfattelse af sociale fornyelser, så de fremstår som lige så heroiske som teknologiske fremskridt. Vi har heltene fra månelandingen og andre teknologiske bedrifter, men vi trænger til at fejre de helte, der driver sociale fornyelser frem.”⁹⁴

Her rammer Mulgan plet. Alle kender øjeblikket, hvor Neil Armstrong satte sine ben på månen i 1969. Men hvor mange ved egentlig, hvem der opfandt plejehjemmet til ældre? Og øjeblikket, hvor det første plejehjem blev taget i brug? Selvom social innovation er et aktuelt buzz-word, er det sjældent at sociale innovationer – eller opfindelser for den sags skyld – har nyhedsmediernes interesse. Men fx teknologiske og medicinske fremskridt vækker interesse gang på gang. Med andre ord er der ikke megen almen prestige forbundet med social innovation.

På Innovationsrådets debatkonference i januar 2009, blev endnu en barriere italesat. Den kaldes ’nulfejls-kulturen’ i offentlige organisationer. I Mandag Morgen citeres en medarbejder på et borgmesterkontor således:

“For os gælder det om at undgå, at vores politikere kommer i medierne f.eks. på grund af en fejl med en ble på et plejehjem.”⁹⁵

Samme billede tegnes på den anden side af jordkloden, hvor den australske regerings ’Management Advisory Committee’ har gennemført en afdækning af betingelser for social innovation i det offentlige. Her nævnes en række barrierer. Væsentligst er, at nye tiltag indebærer politisk risiko. Hvis et tiltag ikke er en succes, kan det koste politiske karrierer – og ikke mindst vælgere. Politikere – såvel kommunale som regionale og folketingspolitikere – dømmes på deres succes’er. Derfor har de en tendens til at undgå kritik ved ikke at løbe risici og det bremser udviklingsprocessen⁹⁶.

Der er således en række grunde til, at udviklingstempoet typisk er langsommeligt i den offentlige organisation. Dermed ikke sagt, at der ikke hersker stor lyst til udvikling. Men de mange barrierer undervejs betyder, at den sociale innovation – og i særdeleshed radikal innovation og sociale opfindelser – ofte har trange kår.

En privat indsats som supplement til statens

Ved siden af det offentliges tilbud er der i Danmark en relativ mindre skare af private udbydere af tilbud, hvor borgeren, med og uden medfinansiering fra det offentlige, kan købe ydelser. De private aktører

⁹⁴ Reiermann 2009a

⁹⁵ Reiermann 2009b

⁹⁶ Management Advisory Committee 2010

supplerer de offentlige aktører. De private aktører eksisterer tillige for det meste på det offentliges præmisser, dvs. med godkendelse af det offentlige og under det offentliges tilsyn. Der er to typer af aktører:

På den ene side er der aktører, der spejler det offentlige ved at udbyde tilbud på et ikke-kommercielt grundlag. I dag er denne form for udbydere etableret som selvejende institutioner, der har et specifikt formål.

På den anden side er der et marked af aktører med et kommercielt sigte. Hjemmeservice virksomheder (ved siden af den offentlige hjemmehjælp) tegner en række aktører, der konkurrerer med det offentlige på markedsvilkår og med et overskud for øje. Der findes også private kommercielle aktører på områder som handicaphjælp og socialrådgivning.

De private serviceudbydere er alle underkastet et mere synligt godkendelseskrav og en anden og til tider mere presset driftsramme. Dette presser disse udbydere ud i et konstant fokus på kvalitet og effektivitet samt ikke mindst idémæssig helhed for udadtil at kunne fremstå med en markant og salgbar profil overfor kunder og bestillere.

Tilbuddene og kommunerne i de større udviklingsopgaver

Driftsmulighederne i de offentlige og private tilbud er i dag grundet den økonomiske situation for kommunerne (og regionerne) mindre gearret til at imødekomme markante behov for udviklingsaktiviteter. Der er ressourcer til en forandring af tilbuddene, så der løbende kan ske mindre justeringer i forhold til de kendte behov. Større forandringer og markante ændringer og de processer, der skal til for at afklare behovet for forandringer og ændringer, finder kun vanskeligt plads i det almindelige driftsgrundlag. De kommunale generelle og centrale udviklingsressourcer på tværs af tilbuddene er også sparsomme.

Der er umiddelbart to årsager til dette: For det første er de kommunale budgetter generelt sat under pres af pris- og lønudviklingen og skattestoppet. For det andet er der med kommunalreformen sket en ændring af takstprincipperne, så de kommunale udgifter mere direkte kan kædes til lovbestemte aktiviteter og dermed lovbestemte udgifter. KL og de kommunale aktører fremhæver gang på gang, at der mangler spillerum (jf. fhv. borgmester i Furesø Kommunes ønske om større udviklingsansvar til kommunalbestyrelsen).

Den komplementære frivillige indsats

Ligeledes ved siden af det offentlige er der en række mere eller mindre organiserede frivillige aktører, der bidrager til at fremme sociale formål i Danmark.

Den frivillige sektor er under pres, fordi det offentlige har behov for borgernes medansvar. Borgernes aktive medspil er nødvendig for at skabe det pres, der løbende motiverer forandringer og tilpasning til nye behov. Borgernes medvirken er også nødvendig for, i tide, at opdage behov for markante ændringer, før der udløses markante fejl og mangler. Endelig er borgernes medansvar selvfølgelig også den mekanisme,

der kan bruges til at lette presset mod den offentlige økonomi. Dette kommer især til udtryk, når borgerne aktivt indgår i forebyggende sociale aktiviteter.

Social innovation – der er lang vej endnu

Med gennemgangen af de centrale aktører i den sociale indsats, som den ser ud i dag, bliver det klart, at de tre udøvende aktører (det offentlige, private tilbud og frivillige organisationer) ikke er forpligtet på at tænke alternativt til det, der aktuelt gøres i dag, ligesom de heller ikke er forpligtet på at tænke radikalt nyt.

Selvom alle taler om udvikling og forandring, er fornyelse langt fra dagligdag for alle. Sandheden er, at få når til handling, fordi de – som nævnt – støder på en række organisatoriske, økonomiske og politiske barrierer undervejs.

(10.2) Opfinderen, opfindelsen og kompetencerne

I Projekt Sociale Opfindelser er der gennemført en række interviews med idémagere, sociale opfindere, potentielle sociale opfindere og personer, der arbejder professionelt med idéudvikling og implementering uden for den sociale sektor. Et fokus i disse interviews har været at identificere barrierer og faldgruber på vejen fra idé til opfindelse og innovation.

Når andre skal med på vognen

Interviewene viser, at de første barrierer optræder, når idémageren skal 'sælge sin idé' for at komme videre i idéudviklingen og træde et skridt nærmere en social opfindelse. Med dette menes, at potentielle samarbejdspartnere eller finansieringskilder skal overbevises – dels om at idéen er god og realiserbar, dels om at idéen kan løse et problem/at der er behov for realiseringen af idéen.

Idémagerne sætter følgende ord på denne barriere:

"Det er svært at sælge sit engagement. Det er nemt at sælge ideen men ikke engagementet."

"Hvordan sælger man ideer? En idé er ofte ukonkret."

"Det er nemmere at få penge til det, der er kendt på forhånd."

"Man skal finde idéens indre labrador frem og så skal man bruge den strategisk. Man skal finde det frem, som man forventer kan sælge ideen."

Idémagerne oplever altså, at det er vanskeligt at sælge sin idé – at få andre med på vognen, så idéen kan hjælpes videre mod en social opfindelse. Dels fordi en idé er meget lidt konkret, så hvordan får man andre til at forstå idéen og idéens potentiale? Og hvordan får man andre til at støtte en idé, der er så ny, at ingen ved, hvad den bringer med sig og hvor den ender? Hvem vil kaste kræfter og penge efter noget, der er så usikkert? Hvordan vinkler og forklarer man sin idé, så dens potentiale bliver tydeligt og andre tør satse på

den? Mange vil i første omgang sige at idéen er god og spændende og værd at gå videre med - men ikke nødvendigvis brænde så meget for idéen, at de yder en engageret indsats for at bringe idéen videre.

Med andre ord føler idémagerne ofte, at det er et langt og sejt træk at overbevise andre om deres idé. Samtidig er man som idémager typisk afhængig af samarbejdspartnere for at samle de rette kompetencer og ressourcer til at gøre idéen til en opfindelse (jf. afsnit 9).

Også forskning peger på denne udfordring. Mulgan et. al. fra Young Foundation konkluderer i rapporten "In and out of sync. The challenge of growing social innovations" en række betingelser for social innovation. Én betingelse er, at innovationen opfylder et anerkendt behov. Deres hovedpointe er, at hvis behovet for idéen eller opfindelsen ikke er indlysende, kan der gøres en aktiv indsats for at sælge idéen og skabe anerkendelse af behovet. De skriver blandt andet:

"The most succesful innovators do as much to change the conditions of demand, as they do to create supply; they are campaigners as well as organizers." (Mulgan et. al. 2007: 5)⁹⁷.

Begrebet 'Marketing' trænger sig igen på. En idé skal sælges. Det kræver viden om de aktører idéen skal sælges til: Hvem skal overbevises om idéens værd og hvilke argumenter vil overbevise dem om, at idéen kan skabe markante forandringer, hvis den gøres til en social opfindelse og realiseres i praksis. Det kræver viden om behov og aftagere. Og den viden har den enkelte idémager ikke nødvendigvis – derfor oplever mange dette skridt som en barriere.

Kunsten at gå på kompromis

En ting er at få andre med på sin idé. Noget andet er, at når samarbejdspartnere har fået øjnene op for idéen, vil de med stor sandsynlighed også blande sig. De vil supplere idémageren med nye idéer og perspektiver – og det kan være svært at acceptere, som manden bag den originale idé. En idémager fortæller:

"En personlig barriere kan opstå, når man taler med nogle meget kloge mennesker. Jeg kom med nogle ideer og tanker og så sagde [den potentielle samarbejdspartner], at så ville han ikke være med. Og HER er det vigtigt, at man ikke tænker, at så gider man ikke alligevel. Man må huske, hvorfor det er, man gør det. Er det fordi, man gerne vil være konge eller fordi man gerne vil have et godt projekt?"

Idémageren eller opfinderen skal således være villig til at lukke andre ind i processen. Ellers spænder den enkelte hurtigt ben for samarbejdet og dermed også idéudviklingen. Det må en eventuel rådgivende funktion være opmærksom på. En særlig opgave vil være, at gøre idémageren eller opfinderen bevidst om sine egne kompetencer – og på, hvor vedkommende har brug for andres ekspertise. Fx ved hjælp af redskaber som 'kompetencekagen' og en grundig gennemgang af innovationsprocesser trin for trin – som de er beskrevet i denne rapport. Gennemgangen kan ske på netværksmøder, i individuelle

⁹⁷ Mulgan 2007

rådgivningssituationer eller lignende. Det væsentligste er, at den enkelte sociale opfinder ikke kan forventes at kende innovationsprocessen – herunder egne styrker og svagheder.

Selvom samarbejde kan være svært, oplever de fleste sociale opfindere og innovatører også, at samarbejdet er en nødvendig del af processen. De fortæller:

”Det er svært at holde selvtilliden og troen på projektet oppe, når man er alene om det”

”Jeg havde brug for nogen, der kunne holde én i hånden og sige: Ja, vi skal nok hjælpe dig.”

”Det ville være en hjælp at have en, der kunne rådgive om de spilleregler, der er i projektverdenen – en der kunne sige noget om, hvad der er den rigtige måde at søge penge på.”

”Det er vigtigt, at man har et netværk, der brænder for samme projekt og som stoler på dig og er villige til at hjælpe og rykke projektet”

Som nævnt i afsnit 9 – er myten om opfinderen, der egenhændigt realiserer sine originale idéer, passé. Opfindelser sker gennem netværk og samarbejde, der bringer forskellige kompetencer i spil. Derfor er samarbejdet strengt nødvendigt – også selvom det til tider er svært. Opfinderne har brug for hjælp til at etablere samarbejde. De savner et sted at gå hen. Et sted, der kan bygge bro til relevante samarbejdspartnere og tage kampen op sammen med opfinderen.

At få ro til at arbejde med idéen og opfindelsen

Nogle sociale opfindere og innovatører har behov for at få ro til at arbejde med deres idéer – til at tage idéerne et skridt videre. Den ro kan blandt andet opstå ved at finansiere opfinderens løn og evt. materialer. Derved kan opfinderen koncentrere sig om at gøre idéen til en social opfindelse uden at bekymre sig om, om der også er mad på bordet om aftenen. De sociale opfindere eller innovatører oplever imidlertid, at sådanne finansieringsmuligheder er begrænsede. Derfor bliver idéudvikling og opfindelsesprocesser ofte en fritidsbeskæftigelse – og det betyder, at processen er længe undervejs. En social opfinder/social iværksætter understreger:

”Ofte skræmmes folk væk af, at der er flere udgifter og meget arbejde i projektet. Der er ofte ikke tid til andet arbejde.”

Der skal satses – men det kræver trods alt en vis startkapital at kunne satse.

To sociale opfindere fortæller, hvordan de i flere år har arbejdet frivilligt – som fuldtidsbeskæftigelse vel at mærke. De har brændt så meget for deres idéer, at idéerne er blevet til sociale opfindelser, men i det seje træk fra idé til opfindelse har ingen fonde eller organisationer finansieret opfindernes løn. Det har skabt frustrationer og forstyrrelser i processen. Og konsekvensen er, at de to opfindere nu har sagt stop. De kan ikke sætte flere opfindelsesprocesser i værk uden at have en indkomst. De beder ikke om millioner, men om at vide, at der kommer mad på bordet og huslejen kan betales – så der er ro i sindet til at gøre de gode idéer til sociale opfindelser.

Barrieren knytter sig for så vidt både til enkeltpersoner og udviklingsorganisationer. Hvis en idé skal vokse kræver den tid og rum. Det sker kun meget langsomt, hvis idéudviklingen bliver en fritidsbeskæftigelse!

Her udmærker andre erhvervsområder som teaterverdenen, designindustrien og ingeniørvidenskaben sig. Inden for disse brancher er idéudvikling, design- og opfindelsesprocesser en indlejret del af den enkelte virksomhed – nogle medarbejdere er ligefrem ansat udelukkende til at tage sig af idéudviklingen og overlade opfindelsen eller produktionen/implementeringen til andre (Interviews med professionelle fra kreative og innovative erhverv).

Det er nærliggende at tænke, at samme ro kan give næring til potentielle sociale opfindelser og betyde, at flere sociale opfindelser realiseres.

Når opfindelsen bliver til virkelighed og vokser sig stor

En yderligere barriere opstår for mange, når den sociale opfindelse skal implementeres – dvs. når innovationsprocessen står for døren.

De sociale opfindere og innovatørers fortællinger viser, at der i implementeringsfasen skal andre kompetencer i spil: En del af implementeringsopgaven handler pludselig om organisatoriske evner og personaleledelse. Og om at gøre opfindelsen permanent – eller med en social innovatørs ord: om "at skabe et fyrtårn, når raketten er brændt ud".

Et eksempel er avisen VisAvis – som er blevet til gennem et kunstprojekt, hvor kunstnere har hjulpet asylansøgere bosat i et asylcenter med at formidle deres historier i en avis. Projektet har været populært og aviserne er blevet solgt. Men nu er projektmidlerne ophørt og der skal skabes en mere vedvarende organisation, der kan føre aktiviteterne videre. Men her kommer kunstnergruppens kompetencer – efter eget udsagn – til kort. Som kunstnere er de dygtige til at skabe projekter og tænke i nye baner. De har straks vanskeligere ved at opbygge bæredygtige organisationer og foreninger. Her har de brug for hjælp.

Et andet eksempel er Den Sociale Retshjælp i Århus, der yder gældsrådgivning til socialt udsatte – primært kriminelle og mennesker berørt af hjemløshed. Gældsrådgivningen har hurtigt vokset sig stor og en ny afdeling i København er på vej. Og her stopper ophavskvindens engagement. Hun pointerer, at organisationen er blevet for stor til hende – hun har ikke de fornødne kompetencer til at drive så stor en organisation. Derfor har hun startet en overleveringsproces og vil – når der er fundet en efterfølger – træde helt ud af Den Sociale Retshjælp.

Et tredje eksempel er det førnævnte Projekt Mikrolån. Her har Socialt Udviklingscenter SUS med succes gennemført et pilotstudie, hvor metoden er blevet udviklet og afprøvet. Pilotstudiet er ganske vist gennemført i samarbejde med Århus Kommune, men Socialt Udviklingscenter SUS har været primus motor i forløbet. Metoden er nu trådt ind i en implementeringsfase i Århus Kommune, idet Århus Kommune er i færd med at gøre metoden til en integreret del af deres arbejde med socialt udsatte borgere. Rollerne er

byttet om: Århus Kommune er primus motor, da de kender organisationen bedst og skal tage ejerskab for implementeringen og tilpasningen – og Socialt Udviklingscenter SUS er med på sidelinien ved at yde processtøtte og rådgivning til medarbejderne i Århus Kommune.

Alle tre gode eksempler på at implementerings- eller innovationsprocessen kan blive en barriere, hvis der ikke er adgang til de nødvendige kompetencer. Her handler det med andre ord om at matche de sociale opfindelser med de rette organisationer og organisatoriske kompetencer, så opfindelsen realiseres i praksis.

Det er imidlertid lettere sagt end gjort. Mulgan et. al.'s forskningsresultater bekræfter denne barriere. De opridser følgende faldgruber i forbindelse med social innovation og implementering af nye initiativer:

- *“Fragile markets for the results of social innovation – even the innovations with the clearest evidence of successful impact are not guaranteed to find reliable funders and purchasers.”*
- *“Few and weak institutions and networks for spreading innovation around communities of practice.”*
- *“Few established methods and strategies for nurturing and growing social innovations (so that most practitioners feel themselves to be improvising).”*
- *“Under-developed labour pools from which to draw managers and others to help with growth.” (Mulgan et. al. 2007: 5)⁹⁸.*

Mulgan et al. pointerer i den forbindelse, at der mangler et bindeled mellem idémagere, sociale opfindere og organisationer og ledere, der skal adoptere og implementere de nye initiativer – og ikke mindst hjælpe sociale opfindelser med at vokse sig større.

Endnu engang understreges brobygning og netværksdannelse således som et første skridt på vejen til at overkomme barrierer knyttet til sociale opfindelser.

(10.3) Den glemte opskrift

En yderligere barriere knytter sig til opfindelsesprocessen – eller rettere at opfindelsesprocessen sjældent tages alvorligt.

Selve begrebet 'sociale opfindelser' er som nævnt relativt ukendt, mens 'social innovation' er på alles læber. Selve opfindelsesprocessen er derfor også 'usynlig'. I mange tilfælde springes der direkte fra idé til innovation, uden at opfindelsesprocessen skænkes en tanke undervejs – til trods for at processen i allerhøjeste grad er relevant for den succesfulde innovation.

Opfindelsesprocessen er vigtig, fordi det er her opskriften bliver til. Det er her opfindelsen reduceres og konkretiseres til praksis. Det er her opfindelsen beskrives grundigt – her grundlaget for innovationen bliver specificeret.

⁹⁸ Mulgan 2007

Et eksempel er Projekt Mikrolån. Projektet startede som en spæd idé, baseret på Grameen Banks mikrolåns tanke. En ansøgning til Socialministeriet blev skrevet med afsæt i den spæde idé. Økonomisk støtte blev bevilliget – og straks skulle implementeringen af *idéen* i gang i Århus Kommune. Men som nævnt viste det sig ikke at være så let endda. Idéen var slet ikke klar til implementering endnu. Den skulle først gøres til en social opfindelse – dvs. idéens reduktion til praksis skulle først beskrives: hvordan giver man egentlig mikrolån til socialt udsatte? Hvem skal have mikrolån? Hvilke paragraffer skal håndteres i forbindelse med mikrolån til borgere, der samtidig modtager sociale ydelser? Og hvordan håndterer man det? Hvordan støtter man mikrolånerne i virksomhedsetableringen? Disse spørgsmål er først blevet afklaret, da man troede man var midt i implementeringsfasen. Og svarene er først nu – i 2010 – blevet nedskrevet.

Og hvorfor er det så uhensigtsmæssigt, at opfindelsesprocessen forveksles med implementering?

For det første tages der ikke højde for, at opfindelsesprocessen ofte er en proces, der føles som 'et skridt frem og to tilbage'. Opfindelsesprocessen kan som nævnt tage lang tid. Der laves fejlskud undervejs og mens opfindelsen bliver til, kan man ikke forvente at se banebrydende forbedringer. Fejlskuddene er fund i sig selv. Men når opfindelsesprocessen forveksles med implementering og innovation, forventes det at initiativet viser sig som succes eller fiasko, kort tid efter det sættes i værk. Det sætter opfindelsesprocessen under pres.

For det andet er der en forventning om, at idéen beskrevet i en projektansøgning er implementeret og forankret, når en projektperiode slutter. Langt de fleste bevillingsgivere stiller krav til implementerings- og forankringsstrategier – og det er der selvfølgelig al mulig grund til. Men en idé er så lidt konkret, at dens vej mod social opfindelse og innovation er lang og usikker. Den kan tage mange former undervejs. Og hvor er der plads til at betræde denne usikre vej og lade opfindelsen tage form, når der allerede på idéstadiet stilles krav om implementering? Og hvad sker der, når projektets pengekasse er tom og implementeringsfasen først her står for døren? Hvem vil finansiere næste fase, fordi et projekt ikke levede op til kravet om implementering i første omgang? Den barriere står flere sociale opfindere over for. De mangler overgangsstøtte til at forankre deres opfindelser, når første projektbevilling udløber.

For det tredje er dokumentationsarbejdet en væsentlig del af opfindelsesprocessen. Opskriften skrives ikke ned. Da vi fandt ud af at 300g. sukker i skumfiduskagen var for meget, skrev vi det ikke ned. Og da kagen endelig smagte som den skulle, havde vi glemt, hvad det egentlig var vi gjorde anderledes denne gang – og hvad det egentlig var der fik den til at smage så godt? Sociale opfindelser minder i den forstand om skumfiduskagen. Når man ikke organiserer sig, så dokumentationen foregår undervejs i en opfindelsesproces - hvor det er klart for alle, at man prøver sig frem for at finde den helt rigtige reducere til praksis - laver vi reelt ikke en social opfindelse, der er testbar. Vi bliver ikke skarpe på, hvad der virker og hvorfor. Samtidig gør vi det svært for andre at adoptere opfindelsen til deres egen praksis: Det er lettere for andre at bage skumfiduskagen, hvis vi har skrevet opskriften ned. I Projekt Mikrolån er opskriften først nedskrevet nu hvor opfindelsesfasen er slut og innovationsprocessen venter i tre kommuner. Så spørgsmålet er, om vi har fået det hele med? Kan vi huske alle barrierer vi mødte undervejs, eller har vi glemt nogle af de allermest afgørende? Det er ikke optimalt, at det først sker nu, men i det mindste er konceptet beskrevet detaljeret – så langt når mange andre koncepter aldrig.

Et eksempel på hvorfor dokumentation af opfindelsen er vigtig, kan ses i Udviklingshæmmedes Landsforbunds (ULF) babyprojekt. I projektet hvor kvinder med udviklingshæmning kan låne en babysimulator for at prøve kræfter med, hvad det vil sige at være forælder til et spædbarn. Projektet har eksisteret i mange år, men finansieringen er stadig en udfordring. Nogle af hovedpersonerne bag projektet fortæller i den forbindelse:

”Vi drømmer også om, at der kunne blive forsket mere i emnet – det ville gøre finansieringen af det nemmere”, (Interview med sociale opfindere)

Forventningen er således, at hvis tematikken omkring udviklingshæmning og børn bliver genstand for større videnskabelig opmærksomhed og dokumentation, vil det være lettere at overbevise omverdenen om, at projektet er vigtigt – og i sidste ende få ressourcer til at fortsætte arbejdet.

Hvorfor skal opfindelsesprocessen tages alvorligt?

Når opfindelsesfasen springes over – eller forveksles med innovation og implementering – betyder det, at mange banebrydende initiativer aldrig bliver til sociale opfindelser. De opgives undervejs, fordi de ikke er klar til implementering. De går i glemmebogen som ’projektet, der aldrig rigtig blev til noget, selvom vi gjorde et forsøg i et par år’. Eller som ’projektet, der stadig kæmper for sin overlevelse, fordi vi ikke kan dokumentere at skabe værdi i praksis’.

Der mangler med andre ord anerkendelse af, at opfindelser er længe undervejs; der er langt fra idé til opfindelse og derfra til innovation og implementering. Derfor er det tit lettere at satse på små justeringer af det, vi kender i forvejen – men hvordan skaber vi så markant social forandring? Og hvis vi konsekvent glemmer at beskrive opfindelsen grundigt – hvordan spreder vi så opfindelserne til andre kontekster og aktører?

Hvis der skal skabes markante sociale nyskabelser, er der derfor al mulig grund til at tage opfindelsesprocessen alvorligt og skabe tid og rammer til at betræde den usikre vej fra idé til en velbeskrevet opskrift.

(11) Et miljø for sociale opfindelser

Med barriererne identificeret er det værd at kaste et blik på, hvordan miljøet for social innovation ser ud nationalt såvel som internationalt.

(11.1) Hvordan ligger landet?

I Danmark beskæftiger en række aktører sig på hver deres måde med socialt udviklingsarbejde. Kommuner og ministerier er åbenlyse aktører – særligt som aftagere. Derudover arbejder en række mere eller mindre uafhængige organisationer og enheder med social udvikling. Ingen udover Socialt Udviklingscenter SUS sætter fokus på sociale opfindelser – endsiges anvender begrebet sociale opfindelser – eller med det processuelt-metodiske i social innovation.

Her følger et overblik over centrale aktører på vidensfeltet omkring socialt udviklingsarbejde:

MindLab – fokus på borgercentreret innovation i det offentlige

MindLab er en tværministeriel udviklingsenhed, som involverer borgere og virksomheder i at skabe offentlig innovation. Enheden er en del af tre ministerier: Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet. Iværksætteri, klima, digital selvbetjening, retssikkerhed, jobservice og arbejdsmiljø er nogle af de områder, som MindLab arbejder indenfor. MindLab bidrager til, at ministeriernes ledere og medarbejdere i det offentlige ser deres indsats fra borgernes perspektiv. MindLab arbejder med offentlig innovation og ikke specifikt med social innovation – Socialministeriet er da heller ikke repræsenteret – men har dog snitflader til socialt udviklingsarbejde.

Center for Socialøkonomi

Center for Socialøkonomi er et rådgivnings- og videnscenter om socialøkonomi og socialøkonomiske virksomheder i Danmark. Mottoet er "fra fundraising til forretning". Center for Socialøkonomi har følgende kerneydelser:

- Rådgivning til sociale iværksættere, frivillige og NGO organisationer
- Lokal strategiuudvikling til kommuner og regioner
- Socialøkonomisk mentorprogram
- Socialøkonomisk Netværk
- Foredrag og workshops
- Projektudvikling

Center for Socialøkonomi har således fokus på rådgivning, som er specialiseret indenfor organiserings- og finansieringsformen 'socialøkonomisk virksomhed' og rådgiver om og beskæftiger sig snarere med forretningsudvikling end socialt udvikling.

Center for Socialt Entreprenørskab

Under Roskilde Universitet findes Center for Socialt Entreprenørskab, samt en master i socialt entreprenørskab. Uddannelsen er især rettet ind mod den såkaldte tredje sektor eller civilsamfundets organiseringer. Uddannelsen er også åben for ledere og konsulenter i NGO'ere, udviklingskonsulenter i kommuner og offentlige organisationer, ledere og konsulenter i private virksomheder, samt professionelle, der samarbejder med private og offentlige organisationer. Uddannelsen har i et pilotforløb kunne tilbyde stipendiepladser til medarbejdere fra frivilligorganisationer.

Fokus for uddannelsen er social innovation, institutionel og organisatorisk forandring, demokrati og governance (netværk og partnerskaber), innovationsledelse og evaluering samt opsamling og formidling af viden. Sigtet med uddannelsen er at kvalificere til at lede nye former for socialt arbejde, hvor andre aktører end formelt uddannede og offentligt ansatte fagpersoner påtager sig et ansvar. Deltagerne skal gennem uddannelsen blive bedre til at organisere aktiviteter i deres respektive virksomheder og organisationer og blive bedre til at danne netværk.

Uddannelsen beskæftiger sig ikke som sådan med sociale opfindelser, men nogle af de studerende er måske potentielle sociale opfindere.

SFI- Nationalt forskningscenter for velfærd

SFI er et uafhængigt nationalt forskningscenter under Socialministeriet. Det er det største danske forskningsmiljø på velfærdsområdet, og samarbejder tæt med de stærkeste faglige miljøer ved de forskellige universiteter.

SFI løser dels opgaver for egne midler dels opgaver på kontrakt for ministerier, kommuner og organisationer. Opgaver på kontrakt udgør omkring halvdelen af SFI's årlige omsætning.

SFI's mission er at levere viden til velfærd. Det sker gennem:

- Forskningsbaserede undersøgelser af konkrete politikker og problemstillinger
- Formidling og rådgivning
- Anvendt samfundsforskning
- Indsamling af data til forskning og analyse

SFI producerer således viden, der er relevant for arbejdet med sociale opfindelser – men har ikke selv fokus på udvikling af sociale opfindelser eller social innovation i det hele taget.

AKF – Anvendt Kommunalforskning

AKF er en selvstændig institution oprettet og delvist finansieret af Det Kommunale Momsfond. AKF arbejder inden for en række forskningsområder:

- Kommunaløkonomi, herunder økonomisk styring og prioritering
- Produktivitet, effektiviseringer, effektmåling og benchmarking
- Arbejdsmarked, herunder beskæftigelse, tilbagetrækning, aktivering og marginalisering,
- Regional udvikling, herunder erhvervsudvikling, iværksætteri, erhvervslokalisering samt de regionale arbejdsmarkeder,
- Integration af etniske minoriteter
- Uddannelse, herunder børn, skole, ungdoms- og videregående uddannelse, samt kompetenceudvikling og efteruddannelse
- Lokaldemokrati, borgerservice og borgertilfredshed
- Offentligt ansattes rekruttering, fastholdelse, motivation og performance,
- Styring og organisering, herunder evidens og evaluering, resultatstyring og incitamenter samt kontraktstyring, udlicitering og offentligt-privat samarbejde
- Sundhed og aldring, herunder forebyggelse, genoptræning og samspil med arbejdsmarkedet
- Levevilkår, herunder sociale indsatser, ældres levevilkår og udsatte grupper
- Forvaltning og brug af miljø og natur

Ligesom SFi producerer AKF således viden med stor relevans for sociale opfindelser – uden at arbejde specifikt med begrebet og udviklingen af nye initiativer med opfindeshøjde på det sociale felt.

Socialt Udviklingscenter SUS

Socialt Udviklingscenter SUS er en uafhængig, almennyttig, nonprofit forening, der arbejder med at udvikle og gennemføre initiativer, der fremmer mulighederne for et godt liv for mennesker, som befinder sig i en svær livssituation. Centralt i SUS's arbejde er metodeudvikling og brugerinddragelse. Og SUS samarbejder med en række kommuner, ministerier, styrelser og organisationer.

Socialt Udviklingscenter SUS arbejder specialiseret med social innovation i praksis og har født og realiseret en række sociale opfindelser.

(11.2) Andre innovationsmiljøer

En række andre innovationsmiljøer uden for socialområdet kan også være relevante, når vi taler om sociale opfindelser. Som eksempler kan nævnes:

- Innovationlab.dk
- IT Universitetet
- Art Rebels
- Arkitektskolen og Designskoler
- Kaospiloterne

- Innovationsuddannelser på Københavns Universitet, CBS og DTU

Disse miljøer kan være værd at have for øje fx i forbindelse med idéudvikling eller som samarbejdspartnere, der har kompetencer til reducere en idé – om fx en teknisk løsning – til praksis.

(11.3) Udenlandske erfaringer

Kaster vi et blik på det store udland, arbejder en række organisationer med social innovation – men heller ikke uden for Danmarks grænser arbejdes der specifikt med sociale opfindelser. En række universiteter verden over arbejder med social innovation, men kun få arbejder også med innovation i praksis og praksisrettet støtte til sociale innovatører. Og ingen sætter fokus på sociale opfindelser. Desuden står innovation højt på listen i EU Kommissionens 'Europe 2020 Strategy'. Kommissionen beskriver i oktober 2010 strategien således:

*"Innovation i EU", som Kommissionen fremlægger i dag, udstikker kursen for en innovationsstrategi med afsæt i det højeste politiske niveau. Europa skal med innovation i EU fokusere sine kræfter på at samarbejde med tredjelande om udfordringer såsom klimaforandringer, energi og fødevarerikkerhed, sundhed og befolkningens aldring. Den vil gøre brug af offentlige indgreb til at stimulere den private sektor og fjerne de flaskehalsproblemer, der forhindrer nye idéer i at nå ud på markedet. Det kan for eksempel være manglen på finansiering, fragmenterede forskningssystemer og -markeder, underudnyttelse af offentlige indkøb af innovation og langsom fastsættelse af standarder."*⁹⁹

Nøgleelementer er blandt andre:

- Europæiske innovationspartnerskaber
- 25 indikatorer i en "resultattavle for innovation i EU" og en tjekliste med hovedbestanddelene i succesfulde innovationssystemer.
- Foranstaltninger, der skal forbedre adgangen til finansiering
- Eksisterende forskningsinitiativer intensiveres
- Etablering af et europæisk designfremmeråd (European Design Leadership Board) og et europæisk kvalitetsdesignmærke (European Design Excellence Label).
- Etablering af større forskningsprogram for den offentlige sektor og social innovation og indførelse af en resultattavle for innovation inden for den offentlige sektor i Europa.
- Øremærkning af bevillinger til offentlige indkøb af innovative produkter og tjenesteydelser.
- Øge tempoet i og modernisere fastsættelsen af standarder for at bane vejen for interoperabilitet og fremme innovation.
- Europas ordning for intellektuel ejendomsret skal moderniseres.
- Gennemgang af strukturfondsfinansieringen og rammebestemmelserne for statsstøtte med henblik på at styrke innovationen.

Internationalt set er der således stor fokus på at fremme social innovation i disse år. Projekt Sociale Opfindelser har været i kontakt med en række aktører, der arbejder med social innovation på forskellig vis.

⁹⁹ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/1288&format=HTML&aged=0&language=DA&guiLanguage=en>

Blandt andet forskningsenheden 'Zentrum für Soziale Innovation' i Østrig og D. Stuart Conger fra Canada, som har et stort netværk i Canada og Nord Amerika.

Herudover er der indledt samarbejde med organisationer i England, der er vært for både nationale og internationale initiativer inden for social innovation. De er centrale aktører på feltet. Her følger en kort beskrivelse af organisationerne.

Young Foundation

The Young Foundation er en engelsk organisation, med tæt tilknytning til fonden NESTA. The Young Foundation arbejder med social innovation på en række forskellige måder - og har gjort det i 50 år. De varetager:

- Forskning i sociale forhold og social innovation
- Lokale udviklingsprojekter – fra idéudvikling til afprøvning og implementering i praksis
- Idéudvikling og processtøtte til sociale iværksættere

The Young Foundation samarbejder i øvrigt med en række universiteter og forskningsenheder i og uden for Europa. Blandt andet er der et tæt samarbejde med Australian Social Innovation Exchange (ASIX), som leder af Young Foundation, Geoff Mulgan, har været med til at opbygge.

Herudover er der gennem tiden udviklet 'knopskud' på Young Foundation. Den ene er **Learning Launchpad**, en mindre enhed, der støtter sociale iværksættere gennem rådgivningsforløb, netværksdannelse, kompetenceudvikling og mindre iværksætterlån.

Et andet knopskud er det internationale netværk **Social Innovation Exchange (SIX)**, der har en selvstændig international bestyrelse, men koordineres af Young Foundation. Netværket består af praktikere og forskere, der beskæftiger sig med social innovation. Formålet er vidensdeling gennem internetbaseret netværk og gennem Summer Schools og workshops.

The Innovation Unit

The Innovation Unit er en uafhængig non-profit organisation, der arbejder med at støtte social innovation indenfor den tredje sektor. Organisationen arbejder både med forskning og innovation i praksis – og har aktuelt fokus på radikal innovation.

Et knopskud på The Innovation Unit er enheden **Innovation Exchange**, der sætter fokus på rådgivning af sociale innovatører, matchning mellem sociale innovatører og relevante samarbejdspartnere samt idéudvikling gennem afholdelse af idéfestivaler.

Med dette overblik over innovationsmiljøer i Danmark og udlandet bliver det tydeligt, at der ikke i dag findes miljøer, der specifikt sætter fokus på sociale opfindelser. Der er ikke særligt blik for de banebrydende idéer, der kræver en særlig indsats og støtte for at blive til sociale opfindelser og skabe markant social forandring. Og den grundige opfindelsesproces overses; der lægges ikke vægt på, at en idé beskrives

detaljeret som social opfindelse, der kan adopteres af andre og udbredes til større skala end blot et lokalt initiativ. Derfor er det værd at pege på en række forslag til, hvordan sociale opfindelser kan støttes i fremtiden.

(12) Forslag til fremtidige støtteaktiviteter

I det følgende vil vi beskrive en række forslag til aktiviteter, der kan understøtte såvel den enkelte sociale opfinder som hele det sociale innovations- og opfindelsesmiljø i Danmark. Alt sammen med det formål at frembringe flere og bedre sociale indsatser i Danmark.

Forslagene tager udgangspunkt i og er udviklet på baggrund af de indsamlede erfaringer fra aktiviteterne i Projekt Sociale Opfindelser, de omfattende litteraturstudier, anbefalinger fra projektets udenlandske rapporteurs og ressourcepersoner samt erfaringer fra og evalueringer af tilsvarende indsatser uden for Danmark.

(12.1) Opsøge viden om behov og muligheder

Sociale problemer, der kræver løsninger, bringes frem ad mange forskellige kanaler: gennem forskning, fra praktikere i offentlige tilbud, gennem bruger- og interesseorganisationer, fra en ihærdig journalists opsøgende arbejde, gennem gangene på rådhusene og Christiansborg.

Brugerperspektivet er centralt. Mange andre har sikkert gode idéer – men kun få idémagere opsøger og dokumenterer behovene set fra brugernes perspektiv. Den viden skal 'hentes' fra brugerne ved at komme helt tæt på. Opsøge brugerne, få brugerne til at definere problemerne og bruge faglig viden til at nå ind til problemets kerne. Vi skal kende væsentlige behov for at udvælge væsentlige sociale udviklingsområder – og ikke mindst understøtte morgendagens sociale opfindelser.

Forslag:

Feltarbejde

Der gennemføres små feltarbejder blandt potentielle brugere af sociale opfindelser. Såvel i offentlige tilbud som i brugerorganisationer, NGO'er og ved at møde brugerne, hvor de færdes – fx på gaden, i væresteder, på bosteder og i servicetilbud.

Problemkatalog

Der oprettes et problemkatalog over sociale problemer – som de opleves af borgere og brugere af sociale tilbud. Kataloget baseres fx på etablering af brugerpaneler og oprettelse af en hjemmeside, hvor brugere kan henvende sig med problemer. De indsamlede problemer formidles til et netværk af sociale opfindere og idémagere, der efterfølgende kan søge at finde løsninger med opfindeshøjde.

(12.2) Social Opfindelses Camps, idéfestivaller og idéauktioner

Udviklingen af sociale tiltag er til tider en lukket fest. Det er svært for udenforstående eller folk i periferien af det etablerede socialområde at bidrage til løsninger af sociale problemer. Der savnes mødesteder, hvor kreative eller innovative personer, nye aktører, med forskellige baggrunde og kompetencer kan bringes sammen for at udvikle nye løsninger på sociale problemer. Ikke alle idéerne vil være realiserbare – men gode idéer kommer som bekendt ved at få mange idéer og smide de dårlige væk.

Der savnes endvidere mødesteder, hvor idémagere og sociale opfindere har mulighed for at præsentere deres opfindelser for andre – enten til inspiration eller for at 'sælge' opfindelsen til en kommune, en fond eller en værtsorganisation. Der er gode erfaringer med såvel camps som idéfestivaller i en række lande.

Forslag:

Årlig Social Opfindelses Camp

Der iværksættes og markedsføres en årlig Social Opfindelses Camp, hvor ressourcerfulde personer fra socialområdet matches med kreative og innovative personer fra andre arbejdsområder. Selve camp'en vil løbe af stablen over 24 timer, hvor der produceres ideer, mens opfølgningen og den egentlige opfindelsesproces foregår i løbet af det følgende år via møder for dem, der har lyst til at arbejde videre med idéerne og gøre dem til sociale opfindelser.

Idéfestivaller

Der afholdes regionale idéfestivaller, hvor lokale idemagere får mulighed for at præsentere deres ideer for kommuner, potentielle værtsorganisationer og andre idéaftagere. I et forløb op til festivalen støttes idemageren processuelt og gives træning i præsentation og formidling. Der er overbevisende erfaringer med idéfestivaller i Storbritannien.

Idéauktioner – lauritz.com for sociale opfindelser

Der afholdes to-fire gange årligt såkaldte Social Innovation Auktioner. På en Social Innovation Auktion fremlægger sociale opfindere og innovatører deres ideer til sociale opfindelser. Repræsentanter fra et bredt udvalg af fonde med sociale formål byder herefter på retten og optionen til ideen. Spørgsmålet er, hvad man vil betale for at udvikle en idé til en social opfindelse. Buddet er et honorar til opfinderen, som efterfølgende skal udarbejde den endelige projektansøgning til dén fond, som har købt optionen. Der vil være konsulentstøtte til udarbejdelsen af ansøgningen.

(12.3) Rådgivning, matchning og processtøtte – i idé og opfindelsesfasen

Projekt Sociale Opfindelser har vist, at der er meget lang vej fra ide til opfindelse. Processen kræver tålmodighed og der er behov for individuel processuel støtte og vejledning frem mod en eventuel projektansøgning.

De sociale opfindere er meget forskellige og kommer med meget forskellige kompetencer – og adgang til meget forskellige netværk. Ikke mindst matchmaking med offentlige partnere kan være en stor udfordring

for ikke-etablerede sociale opfindere. Og matchning med kompetencer der er nødvendige for at udvikle idéen til en reel opfindelse – et design – er et springende punkt. Som eksempel arbejder Projekt Sociale Opfindelser i skrivende stund på at etablere et match mellem en sygeplejerske og en IT-ingeniør om at udvikle en bamse, der kan fungere som elektronisk dagbog for børn ramt af kræft.

I rådgivningsarbejdet er det desuden vigtigt, at rådgiverne selv har prøvet kræfter med opfindelsesprocesser. Danske MindLab har undersøgt, hvad der skal til for at støtte vækstiværksættere. I den forbindelse fortæller en potentiel iværksætter:

”Hvis jeg skal kunne tage en rådgiver seriøst, skal han vide, altså virkelig vide, hvad det vil sige at være iværksætter, og så dur det ikke, at det er en timeansat, som arbejder 8-16 med madpakke. Det er jo ikke teoretisk viden, jeg har behov for, men én der kan give nogle staldtips, fordi han selv har prøvet det”¹⁰⁰.

Forslag:

’Rådgivningsenhed’

Etablering af en ’rådgivningsenhed’, der kan hjælpe sociale opfindere med at reducere deres idé til praksis samt udforme en projektansøgning. ’Rådgivningsenheden’ skal ligeledes kunne yde kreativ processtøtte samt innovationsrelevant vejledning. ’Rådgivningsenheden’ skal være udførende i den forstand, at den kan hjælpe den sociale opfinder med at etablere kontakter (matchning) til relevante samarbejdspartnere, ressourcer, partnerskaber og kompetencer. Målet med forslaget er at sikre en høj kvalitet i de indkomne projektansøgninger.

Værtsorganisationer

’Rådgivningsenheden’ etablerer forpligtende partnerskaber med en række forandringsparate værtsorganisationer: fx kommuner, NGO’er, Brugerorganisationer, frivillige sociale organisationer. Alle værtsorganisationerne fungerer som værter for projekter fra privatpersoner. Formålet med partnerskabsaftalerne er at lette ’salget’ af idéerne – da første skridt allerede er taget gennem kontakten til relevante og forandringsparate organisationer.

(12.4) Rådgivning og processtøtte – i innovations- og pilotfasen

En stor del af de sociale opfindere, som projektet har haft kontakt med, repræsenterer ikke en etableret organisation. Derfor står opfinderen med en række udfordringer, når opfindelsen skal realiseres. Hvis opfinderen ikke matches med en værtsorganisation, skal opfinderen ikke bare udvikle sin opfindelse men også hele dens organisatoriske og administrative fundament. Derudover er der et stykke vej fra skrivebordet til praksis, når opfinderen skal realisere opfindelsen. Opfinderen har derfor behov for processtøtte og rådgivning omkring projekt- og socialfaglige temaer såvel som administrative og organisatoriske emner *efter*, at projektet er finansieret og søsat.

Forslag:

¹⁰⁰ www.mind-lab.dk/cases/netvaerk-skal-hjaelpe-flere-vaekstivaerksaettere-paa-vej, d. 4.10.2010.

Den ovenfor beskrevne 'rådgivningsenhed' kan tilknyttes igangsatte (fondsstøttede) projekter i hele innovationsprocessen. Fra den første idéudvikling til opfindelsesfase og projektetablering. Herefter kan rådgivningsenheden med fordel være repræsenteret i de støttede projekters følge-/styre-/referencegrupper med henblik på løbende støtte og vejledning i hele pilotfasen og eventuelt i hele projektperioden. Målet med forslaget er at sikre kvaliteten i støttede projekter *efter*, at de er igangsat. Dette forslag betyder også, at rådgivningsenheden har mulighed for at monitorere og indsamle detaljeret viden om projektopstart, implementering og realisering af sociale opfindelser.

(12.5) Netværksarkitekter

En central konklusion i pilotprojektet Sociale Opfindelser er, at en social opfinder ikke kan stå alene med realiseringen af sin opfindelse. Der er behov for at samarbejde med andre relevante ressourcepersoner og organisationer. Derfor er der behov for netværksdannelse omkring udviklingen af en konkret social opfindelse. Netværksdannelsen kan allerede finde sted i idéfasen. Som nævnt har netværksdannelsen været afprøvet i såvel Projekt Sociale Opfindelser som i Learning Launchpad under Young Foundation og Innovation Exchange under The Innovation Unit i England.

Forslag:

Der dannes og faciliteres en række netværk, hvor der arrangeres aktiviteter, der kan bane vejen for konkrete sociale opfindelser. Det kan være workshops, foredrag og sociale arrangementer mv. for sociale opfindere, så de kan udveksle erfaringer og inspirere hinanden på tværs.

Samtidig oprettes en kompetencebank/kontaktflade med ressourcepersoner fra en række forskellige fagområder. Fx ingeniører, designere, kunstnere, teaterdirektører, filminstruktører mv. Gennem Projekt Sociale Opfindelser er der taget første skridt i udviklingen af kompetencebanken. En række innovationskyndige og kreative mennesker har været involveret i projektet gennem netværksarrangementer, Social Opfindelses Camp og interviews. Kontaktfladen tæller blandt andre: Filminstruktør Søren Kragh Jacobsen, Udviklingschef på Betty Nansen Teateret, Mette Iversen, Direktør i Ingeniørforeningen IDA, Ib Oustrup, Forfatter og lektor i Innovation Ernest Holm Svendsen, Tidl. Chefdesigner i Day Birger Mikkelsen, Graham Addinall, Professor i Innovation på DTU, Søren Salomo og Partner og Direktør i reklamebureauet Mantra, Hans Henrik Goth.

Kompetencebanken bruges til at kvalificere og udvikle idéer og sociale opfindelser. Ved at danne relevante netværk omkring den enkelte sociale opfindelse skabes kontakter mellem aktører og der banes veje for nye sociale opfindelser. Netværksarkitekterne etablerer kontakterne mellem de sociale opfindere og de relevante ressourcepersoner.

(12.6) Et specialiseret værksted for sociale opfindelser

Mens det sociale opfindelsesmiljø i Danmark på den ene side mangler bredde, dvs. inddragelse af nye aktører og nye øjne, findes der ej heller et egentligt miljø for udvikling af sociale opfindelser, der metodisk arbejder med at forbedre opfindelsesprocesserne. Det nærmeste vi kommer på et værksted, er Socialt

Udviklingscenter SUS, som dog ikke har økonomi eller ressourcer til at opsamle og formidle opfindelsesprocesserne metodisk. Endvidere modtager Socialt Udviklingscenter SUS mange henvendelser fra folk fra hele landet, som har behov for kreativ eller processuel sparring eller medudvikling, men som Socialt Udviklingscenter SUS ikke har økonomi eller tid til at hjælpe.

Forslag

Der etableres et værksted, der udvikler metoderne og processerne til sociale opfindelser. Værkstedet arbejder systematisk med opfindelser og opfindelsesprocesser samt udviklingsorienterede evalueringemetoder med henblik på at formidle disse. Værkstedet kan også udstationeres i organisationer eller kommuner i kortere perioder.

(12.7) Talentudvikling og fremtidens sociale opfindere

På fx det kemiske og fysiske fagområde har man for længst identificeret et rekrutteringsproblem for at finde fremtidens kemikere og fysikere, der skal lede Danmark frem mod nye innovationer på lukrative markeder. Derfor har man i årevis lavet målrettede indsatser overfor unge mennesker ift. uddannelsesvalg, såsom fysiktalentkonkurrencer (nationale og internationale), projektuger på gymnasier og temaundervisning i folkeskolens ældste klasser.

Der *kan* være et rekrutteringsproblem på socialområdet, når det kommer til fremtidens sociale opfindere. Socialområdet – ikke mindst i offentlig regi – er i manges øjne lavstatus. Det er i store træk et lavlønsområde og området har ikke vækststatus. Og de frivillige sociale organisationer er fortsat langt bagud, i forhold til idrætsforeningerne, i rekrutteringen af unge mennesker. Derfor skal der gøres en indsats for, at tiltrække kreative mennesker til at deltage i den sociale udvikling.

Forslag

Talentkonkurrencer

Såfremt man tænker meget ambitiøst omkring udvinding af innovationspotentiale, er morgendagens helte – de unge – en mulig målgruppe for aktiviteter, der skal fremme sociale opfindelser. En mulig talentudviklingsaktivitet kunne i denne henseende være innovationskonkurrencer på gymnasie- og universitetsniveau, hvor eleverne og de studerende dyster i kreative løsninger på sociale problemer. Talentkonkurrencer kan både producere reelle nye løsninger og sociale opfindelser samt synliggøre social kreativitet. Talentkonkurrencerne kan også henvende sig til en bredere målgruppe – fx gennem opslag i nationale nyhedsmedier.

Tema- og projektforsløb i gymnasier og folkeskole

Der kan udvikles og etableres tema- og projektforsløb i gymnasier og folkeskoler. Forsløbene designes på forhånd, således at de nemt kan adopteres og gennemføres lokalt af lærere og undervisere. På Utterslev Skole blev der fx i september-oktober 2010 afholdt en temaug, hvor opfindelser var på dagsordenen. En 2. klasse blev omdannet til "*Institut for Opfindelser til Gavn for Landet - Mekanisk Etablissement*". Fx udviklede de meget unge opfindere en "Læse-maskine" målrettet 'bander og andre rocker-typer' og en "mobil vaskemaskine til hjemløse og deres venner og dyr". Opfindelserne er ikke klar til direkte

implementering i praksis – men der er gode idéer at bygge videre på. Og eksemplet viser, at talentudviklingen kan starte hos meget unge aldersgrupper. Og frøet til aktiv deltagelse i den sociale innovation er plantet.

(12.8) Link til forskning og produktion af ny viden

Behovet for at arbejde metodisk med sociale opfindelser er udtalt på praksisniveau. Men der er også behov for yderligere produktion af viden om feltet og decideret forskning på området samt samarbejde med lærings- og forskningsmiljøer (herunder fx RUC, AAU, CBS og Malmø samt professionsuddannelser) om dette nye felt, sociale opfindelser.

Forslag

Der oprettes en erhvervs-Ph.D, der samarbejder med relevante forskningsmiljøer (RUC, AAU, CBS mv.) og opbygger forskningsbaseret viden om sociale opfindelser, samt udvikler begrebsdannelsen og - anvendelsen.

(12.9) Formidling og synliggørelse

Der er behov for at synliggøre nødvendigheden i at tage opfindelsesprocessen alvorligt og ændre en række procedurer i den sociale innovation. Sociale opfindelser er et hidtil ukendt begreb, og indsatserne omkring metodiske opfindelsesprocesser er ikke eksisterende. Der er behov for at skabe et egentligt felt for sociale opfindelser, som i modsætning til eksisterende indsatser sætter fokus på opfindeshøjden og ikke alene på organiseringen, indtjeningsmulighederne eller den økonomiske bæredygtighed.

Forslag

Der igangsættes et formidlingsarbejde, der skal introducere og forankre begrebet 'sociale opfindelser' på socialområdet og i sociale innovationsmiljøer. Formidlingsarbejdet kan foregå via events, information og dialog på internettet (socialeopfindelser.dk), via foredrag, publikationer og pressearbejde.

(12.10) Viden samlet ét sted – med platforme for videndeling

I flere lande, som vi normalt sammenligner os med – fx England, Østrig, Canada og Australien - findes der platforme, der faciliterer vidensdeling om social innovation, idéudveksling, erfaringsudveksling og formidling af best practice i den sociale innovation. Sådanne platforme findes ikke på et tilstrækkeligt niveau i Danmark. Der er behov for platforme – online og fysiske – hvor ideerne til opfindelser kan opstå – og erfaringer og 'opskrifter' kan deles. Samtidig er der behov for, at den viden, der eksisterer om sociale opfindelser og opfindelsesprocesser – fra ind- og udland – indsamles og formidles ét sted.

(12.11) En samlet pakke

Gennem erfaringer og viden fra Projekt Sociale Opfindelser kan der udpeges en række aktiviteter, der kan være med til at fremme sociale opfindelser i en dansk kontekst. Flere aktører i udlandet har fokus på social innovation – og støtter på hver deres måde innovationsprocesserne. Men ingen understøtter *alle* dele af en innovationsproces – fra viden om behov og muligheder, til idéudvikling, opfindelsesproces og innovation. De varetages af forskellige aktører. Erfaringsudvekslingen og vidensdelingen på tværs af innovationsfaser og aktiviteter er derfor relativt begrænset.

En ny – og mere effektiv – vej til at fremme sociale opfindelser og social innovation vil derfor være at se innovationsprocessen som en helhed, der består af en række faser med forskellige karakteristika og behov. Helheden kan understøttes ved at samle flere aktiviteter hos én aktør. En aktør, der faciliterer og udvikler både idérigdom, grundige opfindelsesprocesser og relevante samarbejdsrelationer, der sikrer, at opfindelserne bliver til virkelighed – med andre ord – en platform for sociale opfindelser.

Samles ekspertisen hos én aktør, kan der skabes gode synergieffekter mellem de forskellige aktiviteter. En samlet pakke kan fx rumme:

- **Rådgivningsenhed** - der hjælper opfindere med at omsætte idé til praksis, matcher med relevante samarbejdspartnere og sikrer kvaliteten i projektansøgninger
- **Netværksarkitekter** - der arrangerer netværksdannende aktiviteter og matcher sociale opfindere med relevante ressourcepersoner fra en række forskellige fagområder
- **Værksted for sociale opfindelser** - med fokus på udvikling af metoder og processer til sociale opfindelser og udviklingsorienterede evalueringsmetoder
- **Formidling og synliggørelse** - af arbejdet med sociale opfindelser
- **Samarbejde og vidensdeling** – med relevante organisationer i Danmark og centrale aktører i udlandet.
- **Problemkatalog** – baseret på brugerpaneler og henvendelser fra brugere, der gør opmærksom på sociale problemer
- **Årlige Sociale Opfindescamps** - med deltagere fra såvel det sociale område som kreative og innovative personer
- **Idéauktioner** – 'lauritz.com' for sociale opfindelser, hvor fonde kan byde på retten og optionen til projektidéer og idéer til sociale opfindelser
- **Talentkonkurrencer** - hvor gymnasieelever, universitetsstuderende eller andre målgrupper dyster i kreative løsninger på sociale problemer.

- **Værtsorganisationer** - kommuner, NGO'er, brugerorganisationer, frivillige sociale organisationer, der fungerer som værter for projekter fra privatpersoner
- **Erhvervs Ph.d. om sociale opfindelser** - der udvikler forskningsbaseret viden om sociale opfindelser og sikrer samarbejde med forskningsinstitutioner.

(13) Litteratur

Litteraturen omkring sociale opfindelser (engelsk: social inventions) er selv internationalt betragtet yderst begrænset. Litteraturen omkring social innovation er straks noget mere omfattende, om end stadig overskuelig. Og i relation til den danske velfærdsmodel findes der faktisk kun en enkel udgivelse, der forholder sig til temaet, nemlig Dorthe Junge og Peter Lustrups ”*Social Innovation. En guide til rejse i ukendt land*” fra 2009. Endelig findes der en uendelig række af litteratur om innovation, hvor proces-, produkt- og forretningsinnovation er de langt overvejende temaer og social innovation end ikke nævnes. Fra disse områder kan der dog trækkes anvendelige paralleller.

Litteraturliste

- Ahlert, D., et al.: *Social Franchising: a way of systematic replication to increase social impact*. 2008
- Baldwin, James Mark: *Social Invention and Progress*. Kapitel 5 i: Richard G. Badger: *The Individual and Society or Psychology and Sociology*. Boston. 1911.
- Bove-Nielsen, Jesper: *Corporate Kindergarten*. Børsen, 2003.
- Bruland, K. and D. C. Mowery: *Innovation through time*, ch. 13. in J. Fagerberg, D. C. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford. 2004.
- Buxton, William: *Innovation vs. Invention*. Rotman Magazine Fall 2005.
- Börjeson, Lena: *Metodik för social kreativitet*. Metoda Förlag, 1988.
- Conger, D. Stuart: *Social Inventions: Saskatchewan NewStart*. Saskatchewan NewStart, 5th edition 1974.
- Conger, Stuart 2010: *Evaluating Social Inventions*. (Upubliceret artikel, sendt til Anne Sørensen d. 3. juni 2010.)
- Conger, D. Stuart: *Social Inventions*. The Innovation Journal, 1996 (rev. 2002).
<http://www.innovation.cc/discussion-papers/stuije.htm>
- Christensen, Jesper L. m.fl.: *Produktinnovation i Danmark – omfang, forløb, læring og økonomiske resultater*. Aalborg Universitetsforlag, 2006.
- Dahlberg, Rasmus: *Historiens Matrix- Kontrafaktisk historieskrivning – teorier og idéer*. In: Den Jyske Historiker, Julenummer. 2001.
- Danmarks Erhvervsråd: *Danmarks Erhvervsråds Handlingsplan for Brugerdreven Innovation*. 2007.
- Edquist. C.: *Systems of innovation – perspectives and challenges*, ch. 7 in J. Fagerberg, D. C. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford. 2004.
- Edwall, Anna og Beanland, Mark H.: *Social Innovation – a travel guide*. Kaospiloterne, 2008.
- Ejrnæs, Morten: *Teori og empati*, i Hvid Jacobsen og Pringle, K. *At forstå det sociale*, Akademisk Forlag 2008
- Ejrnæs, Morten og Guldager, Jens: *Helhedssyn og forklaring*, Akademisk Forlag 2008,
- Ejrnæs, Morten: *Perspektiver på sociale problemer i USA og Skandinavien*, i: Meuwisse A. og Svärd, H (red.): *Perspektiver på sociale problemer*, Hans Reitzels Forlag 2004

- Fagerberg, J: *Innovation: a guide to the literature*, ch. 1 in J. Fagerberg, D. C. Mowery and R.R. Nelson (eds.), Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford. 2004.
- Fredens, Kjeld: *Innovation og ledelse. Hjernen som medspiller*. Academica, 2009.
- Gamble, Jamie A.A.: *A Developmental Evaluation Primer*. The J.W. McConnel Family Foundation. 2008
- Krevi: *Kvalitetsmåling i et kvalitativt perspektiv*. 2009
- Glor, Eleanor D.: *A Gardener Innovator's Guide to Innovating in Organizations*. 2006.
- Glor, Eleanor: *Toward Development of a Substantive Theory of Public Sector Organizational Innovation*. The Innovation Journal: The Public Innovation Journal, Volume 13(3), 2008.
- Glor, Eleanor: *Managing Innovation*. The Innovation Journal: The Public Innovation Journal, Volume 9(2), 2004.
- Goldstein, Jeffrey: *Complexity Science Applied to Innovation – Theory meets Praxis*. The Innovation Journal: The Public Innovation Journal, Volume 13(3), 2008.
- de Grazia, Alfred: *Social Invention. The Analysis and Evaluation of Attempts to Develop an Applied Social Science. Syllabus of a Seminar offered in the Departments of Government and Sociology, New York University, 2nd Semester, Academic Year 1958-9*. 1959. (http://www.grazian-archive.com/archive/pdf/1958_00_00_social_invention.pdf)
- Gurel, Ogan: *Innovation and Invention – Similar Words, Different Concepts*. IpFrontline.com. 2007.
- Holm-Svendsen, Ernest: *JA! Sådan frigiver du din kreativitet*. 2008.
- Horne, Matthew: *Honest Brokers: brokering innovation in public services*. The Innovation Unit. 2008
- Hougaard, Søren: *Iværksætterheld*. Børsens Forlag. 2009
- Junge, Dorthe og Lustrup, Peter: *Social Innovation. En guide til rejse i ukendt land*. Books on Demand GmbH, 2009.
- Jørgensen, Frank Ulmer: *Fokus på sociale opfindere og entreprenører*. (Upubliceret arbejdspapir). 2009.
- Kelley, Tom (m.fl.): *The Art of Innovation*. Doubleday, 2001.
- Koestlers, Arthur: *The Act of Creation*. 1964.
- Land, George og Jarman, Beth: *Breaking Point and Beyond. Mastering the Future Today*. 1992.
- Lane, David (m.fl.): *Complexity Perspectives in Innovation and Social Change*. Springer, 2009.
- Lee, Frank: *What is Social Invention? Ten Steps to Social Invention*. 2003. <http://social-invention.org>
- Leimand, Ole: http://www.daski.dk/Afholdt2005_06.htm
- Libecap, Gary D. (red.): *Measuring the social value og innovation: A link in the university technology transfer and entrepreneurship equation*. JAI Press, 2009.
- Management Advisory Committee 2010: *Empowering change: Fostering Social Innovation in the Australian Public Service*. 2010
- Milne, Glen: *Design: The Somewhat Unknown but Key Ingredient in Innovation*. 2007.
- Montagu, Ashely: *Growing Young*. 1989.
- Mulgan et. al.: *In and out of sync. The challenge of growing social innovations*. NESTA. 2007.
- Mulgan, Geoff: *The Process of Social Innovation*. Innovations. 2006 (artiklen er baseret på rapporten: *Social Silicon Valleys: A manifesto for social innovation*. Young Foundation).
- Nielsen, Dorte: *Idébogen*. 2009
- Olsen, Michael Lodberg (red.): *Brugerdreven velfærd for udsatte*. Foreningen Taletid. 2008
- Patel & Alumnit: *An Inventor's Handbook*. Patel & Alumit, PC. 2005. www.patelalumit.com
- Reiermann 2009a: *Politikere skal være entrepenurer*, i: Mandag Morgen, MM03, 19. januar 2009.

- Reiermann 2009b: *Ny rollefordeling skal skabe innovation i det offentlige*, i: Mandag Morgen, MM04, 26. januar 2009.
- Rubington, Earl & Weinberg, Martin S. (red.): *The study of social problems*. 6. udgave. 2003.
- Schultz Lovbibliotek: *Designlov. Patentlov. Varemærkelov. Lov om arbejdstageres opfindelser. Lov om brugsmønstre mv.* Schultz Information, 25. udgave, 1. oplag 2009.
- Schumpeter, Joseph A.: *The Theory of Economic Development*. 1911.
- Selman, Jim: *Leadership and Innovation: Relating to Circumstances and Change*. The Innovation Journal.
- Socialt Udviklingscenter SUS: *Web-håndbog i brugerinddragelse*. Socialministeriet og Finansministeriet. 2002
- Striim, Ole: *Idéguiden*. 1999.
- Striim, Ole: *Kreativ problemløsning og praktisk idéudvikling*. 2000
- Striim, Ole: *Kreativ teknik*. 2003
- Tracey, P. og Jarvis, O.: *An Enterprising Failure: Why a promising social franchise collapsed*. 2006
- Villadsen, Kaspar: *Det sociale arbejdes genealogi. Om kampen for at gøre fattige og udstødte til frie mennesker*. Hans Reitzels Forlag, 2004.
- Yamada, K.: *One Scoop, Two Bottom Lines: Nonprofits are buying Ben & Jerry's franchises to help train at-risk youth*. 2003
- Zimmer, Ed: *Ideas vs. Inventions*. TEN article, The Entrepreneur Network, MI. 1990.
- Økonomi- og erhvervsministeriet: *Redegørelse om patenters opfindelseshøjde*. 2004.