



# Innovationsspredning - Et casestudie af Cykling uden alder

**Diffusion of Innovation – A casestudy of ”Cykling uden alder”**

**Det samfundsvidenskabelige - bachelor projekt**

**Institut for Samfund og Globalisering -**

**Gruppenummer.: 65**

**Vejleder: Jacob Torfing**

**Gruppemedlemmer:**

Jacob Kongsmar Jørgensen	(50534)
Tobias Glozmann Bork Hansen	(49800)
Theis Rud Lauesen	(50214)

**6. semester – Forår 2015**

## Abstract

In this study we analyse the driving forces and barriers that have affected the diffusion of “Cykling uden alder (CUA)”, which is considered as a successful innovation project. The research contains a variety of hypotheses on instances that have had a positive effect on the process of CUA. Thereafter, the hypotheses will be ranked, based on the degree of confirmation. By doing this, we are able to identify the factors that have an impact on diffusion of innovation in the public sector on a general level. From surveys and interviews with all municipalities that is a part of CUA, we hereby confirm our hypotheses of the attributes of the innovation, the role of the provider, individual adoptions and communication channels. The majority of the attributes of the innovation have a positive effect on the diffusion of the innovation, while some, for example observability, is less effective. If the provider of the innovation has a strategy for the diffusion, it will spread more effectively. If the individual adopter has a certain range of qualities it will have a positive effect on the diffusion, the same applies for the organization and its values. Interorganisational communication between municipalities does not have a big impact on the diffusion, though the communication channels in general and firebrands like Ole Kassow, does.

### Dansk Resume

Denne undersøgelse udarbejder en analyse af, hvilke drivkræfter og barrierer der har påvirket spredningen af Cykling uden alder (CUA), som er betragtet som en succesfuld innovation. I undersøgelsen opstilles en række hypoteser, om hvilke forhold der har haft positiv effekt på spredningen af CUA. Hypoteserne rangeres derefter ud fra, i hvor høj grad de blev bekræftet. Dette gør vi for at få et billede af, hvilke faktorer der har betydning for generel spredning af innovationer i den offentlige sektor. Ud fra spørgeskemaundersøgelser og kvalitative interviews med samtlige kommuner der er medlem af CUA, bekræfter vi vores hypoteser om innovationens egenskaber, udbyderens rolle, individuelle adoptere og kommunikationskanaler. En stor del af innovationens egenskaber har positive effekter for spredningen, mens fx. observerbarhed ikke har den store effekt. Udbyders positive effekt på spredningen kommer i form af en konkret



spredningsstrategi. Hvis den individuelle adopter er indehaver af en række egenskaber, har det en positiv effekt på spredningen, det samme gælder for organisationen og dens værdier. Interkommunal kommunikation har ikke den store effekt, dog har kommunikationskanalerne og ildsjæle som Ole Kassow en stor effekt på spredningen.

## Indholdsfortegnelse

<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Problemfelt</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Innovation</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Cykling uden alder og deres spredningshistorik</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Forskningsspørgsmål</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Afgrænsning</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Teori</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Præsentation</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Hvordan defineres innovation</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Spredning af innovation</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 S-kurven.....	13
2.3.2 Spredning til organisationer.....	13
<b>2.4 Egenskaber ved en innovation</b> .....	<b>15</b>
2.4.1 Relative fordele.....	15
2.4.2 Kompatibilitet.....	15
2.4.3 Komplexitet.....	16
2.4.4 Trialability.....	16
2.4.5 Observerbarhed.....	16
2.4.6 Reinvention.....	17
<b>2.5 Udbyderen af en innovation</b> .....	<b>17</b>
<b>2.6 Adopteren</b> .....	<b>18</b>
2.6.1 Egenskaber ved adopter som individ.....	19
2.6.2 Adopters beslutningsprocess.....	20
<b>2.7 Adopter som organisation</b> .....	<b>21</b>
<b>2.8 Adopters organisation i et socialt system</b> .....	<b>23</b>
2.8.1 Clusterspredning.....	24
<b>2.9 Kommunikation mellem udbyder og adopter</b> .....	<b>24</b>
<b>2.10 Kritik af teori</b> .....	<b>25</b>
<b>2.11 Operationalisering af teori</b> .....	<b>27</b>
<b>3. Metode</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Caseorienteret tilgang</b> .....	<b>30</b>
3.1.1 Caseudvælgelse.....	31
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3 Empiriindsamling</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4 Mixed methods</b> .....	<b>35</b>
3.4.1 Kvantitativ data.....	35
3.4.2 Kvalitativ data.....	37
<b>3.5 Kvalitetssikring</b> .....	<b>39</b>
3.5.1 Validitet.....	39
3.5.2 Reliabilitet.....	39
<b>3.6 Analysestrategi</b> .....	<b>40</b>
<b>3.7 Generalisering af resultater</b> .....	<b>40</b>
<b>4. Analyse</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1 Innovationens egenskaber</b> .....	<b>41</b>
4.1.1 Relative fordele.....	41
4.1.2 Komplexitet.....	47



4.1.3 Trialability .....	48
4.1.4 Kompatibilitet .....	50
4.1.5 Observerbarhed .....	53
4.1.6 Re-invention .....	56
4.1.7 Delkonklusion .....	59
<b>4.2 Udbyders rolle .....</b>	<b>60</b>
4.2.1 Delkonklusion .....	62
<b>4.3 Adopters rolle .....</b>	<b>62</b>
4.3.1 Delkonklusion .....	65
<b>4.4 Organisationens rolle.....</b>	<b>65</b>
4.4.1 Delkonklusion .....	70
<b>4.5 Clusterspredning .....</b>	<b>71</b>
4.5.1 Delkonklusion .....	72
<b>4.6 Kommunikationskanaler.....</b>	<b>73</b>
4.6.2 Delkonklusion .....	78
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>79</b>
<b>6. Konklusion .....</b>	<b>84</b>
<b>7. Litteraturliste .....</b>	<b>88</b>

# 1. Problemfelt

Op gennem 80'erne foregik der en gradvis tiltagende afbureaukratisering af en efter, politikernes opfattelse, ineffektiv og omkostningstung offentlig sektor, som gik under betegnelsen New Public Management, hvor det offentlige gennemgik store forandringer i forhold til produktivitet, effektivisering, privatisering, udlicitering, mål- og rammestyring og resultatmåling (Sørensen & Torfing 2011: 19). Op gennem 90'erne og 00'erne bliver behovet for en kvalitetsforøgelse af de offentlige serviceydelser italesat, dog uden at bruge flere midler end der allerede blev brugt på den offentlige sektor. Dette skabte en række udfordringer, som for en stor dels vedkommende blev forsøgt imødegået gennem en nytænkt kreativisme - "offentlig innovation" (ibid.: 20).

## 1.1 Innovation

Der er mange ord for innovation som har en positiv klang, bl.a. bruges ordene nytænkning, ideer og udvikling, for synonyme til begrebet innovation. Men innovation skiller sig dog alligevel lidt ud. Modsat de nævnte begreber, kræver innovation en vis grad af målrettethed, altså et middel til at nå et bestemt mål i det offentlige (Sørensen & Torfing 2011:20). Innovation er derfor en bevidst proces af ideudvikling og kreativitet til at finde løsninger på et eller flere problemer, som virker i praksis med signifikante effekter og endelige resultater (ibid.: 29).

I det private har innovation været på dagsordenen længe. Innovation er nødvendig for at beholde markedsandele og i sidste ende øge virksomheders overskud. Modsat det private, har den offentlige sektor mere grundlæggende mål for innovation af indholdet og kvaliteten af de offentlige serviceydelser (ibid.: 23). Udfordringen ved innovation i den offentlige sektor, i kontrast til det private, er, at det offentlige har det svært ved at registrere gevinsten ved en given innovation, og det er derfor vanskeligt for ledelsen af se det positive afkast ved en innovation. Det økonomiske incitament for at skabe innovation blandt de offentlige ledere er desuden meget ringe, da innovativt tænkning ikke direkte honoreres ved belønning (indførelsen af lokal- og resultatløn i 90'erne var dog et forsøg på at imødekomme dette). Faktisk kan det i sidste ende medføre besparelser i forvaltningen,

hvis en innovation har medført sparede ressourcer. Ud over mandel på incitamentet for at tænke innovativt er det offentliges opgaver ofte meget komplekse, og ofte fastsat ud fra en politisk dagsorden af love, regler og mål og kan derfor komplicere innovationer i det lange løb (ibid.: 26). Alligevel ser man i stigende grad vilje blandt involverede aktører til at øge innovativ tænkning i forvaltningen, trods de strukturelle barrierer (ibid.: 28).

Ifølge en undersøgelse foretaget af Center for Offentlig Innovation (COI) fra 2010, tegner der sig et billede af, at den offentlige sektor er mere innovativ end den private. (COI 2010: 58). En række faktorer kan forklare, hvorfor den offentlige sektor kan være mere innovativ. Da den offentlige sektor bl.a. er baseret på åbenhed i forvaltningen samt mindre grad af konkurrence, er der mulighed for at man i det offentlige inspireres og henter viden hos andre (ibid.: 58). Dette kan i undersøgelsen understøttes af at tre ud af fire innovationer i det offentlige er genbrug af andres ideer eller løsninger (COI 2010: 23). Derudover er det fire ud af fem innovationer, der sker med eksterne samarbejdspartnere (COI 2010: 27). Endelig kan den politiske dagsorden medvirke til at sætte ekstra skub på løsningsmodeller af diverse politikker eller reformer. Faktisk viser det sig, at op mod 41 procent af alle offentlige innovationer er sat i gang af den politiske ledelse eller lovgivning (COI, 2010: 34).

I Danmark er der foretaget en større forskning af samarbejdsdrevet innovation i perioden 2009 til 2013, som involverede flere forskere med stor viden inden for innovation. Dette forskningsprojekt hedder CLIPS og står for Collaborative Innovation in the Public Sector.

I forbindelse med CLIPS projektet blev der i 2010 foretaget en survey undersøgelse af offentlige lederes syn på innovative visioner. Her svarede 46 procent, at deres organisation i høj eller meget høj grad har innovation i deres organisations vision og strategiplan. Derudover svarer 61 procent, at de har igangsat 1-4 innovationsprojekter inden for de sidste tre år og 11 procent af dem siger, at de har igangsat over ti projekter i denne periode (Sørensen & Torfing, 2011: 23). Der er altså stort fokus på innovation i det offentlige, og mange har taget det til sig.

## 1.2 Cykling uden alder og deres spredningshistorik

Cykling uden alder (CUA) har inden for få år spredt deres koncept med rickshaw cykler rundt om i landets kommuner. CUA er et initiativ der oprindeligt begyndte i København som en spontan ide fra Ole Kassow, der en tilfældig dag fik lov til at køre et par ældre på en lejet rickshaw. Ideen viste sig at være en succes, og det skabte en mulighed for at Ole Kassow kunne udvikle ideen CUA. Hans første kontakt i Københavns Kommune til at udvikle projektet CUA var Dorthe Pedersen, som dengang var ansat som brobygningskonsulent i kommunen. Konceptet blev på kort tid spredt i kommunen, og dette åbnede muligheden for at CUA kunne blive landsdækkende.

Dorthe Pedersen blev med tiden en mere integreret del af CUA, for til sidst at sige sit job op i kommunen og blive en del af CUA, og herfra gik det stærkt. Det lykkedes CUA at gå fra et enkelt medlem (København) i august 2012, til i dag at have 30 medlemskommuner (Cyklingudenalder.dk 2015 (1)). I 2015 tog CUA initiativ til at bevæge sig oversøisk og har nu intentioner om at blive en international organisation. Foreningen vil ændre navn fra Cykling Uden Alder til Cycling Without Age, som skal være en hovedforening, hvor de forskellige foreninger i de involverede lande hører under CWA.

CUA's historik er et godt bevis på, at innovation kan sprede sig på meget kort tid. Dette, at kunne sprede en innovation, som rent faktisk involverer indkøb af isenkram, brug af bestemte IT systemer osv. på blot tre år, til at have en fjerdedel af Danmarks kommuner som medlemmer og opmærksomhed fra udlandet, er en imponerende indsats i sig selv. CUA er derfor et godt eksempel på en innovation, som har haft en god spredningsproces. Men hvorfor er netop dette koncept blevet så godt modtaget? Er det fordi initiativtager Ole Kassow har haft ualmindelige gode egenskaber til at sprede CUA, eller har forhold som ældremilliarden, der blev frigivet i 2014-2015 en betydning? Eller opfylder CUA en række egenskaber som forskningen peger på kan fremme spredning af innovationen?



### 1.3 Forskningsspørgsmål

Med udgangspunkt i ovenstående opstiller vi i undersøgelsen følgende forskningsspørgsmål.

**Hvilke drivkræfter og barrierer er opstået i forbindelse med spredningen af innovationen Cykling uden alder, og hvordan sikres en effektiv spredning af innovationer i det offentlige?**

### 1.4 Afgrænsning

Teorien bag denne undersøgelse beskæftiger sig med organisationskulturen, som værende en vigtig faktor for en organisations adoption af innovationen. Vi har i denne undersøgelse valgt at afgrænse os fra at analysere hele populationens organisationskultur, men i stedet valgt at bruge innovationsstrategier som mål for organisationskulturen. Derudover har vi valgt udelukkende at inddrage kommuner, der har implementeret CUA. Vi har valgt at lave en populationsanalyse af kommuner, der har adopteret CUA, frem for en komparativ analyse med kommuner som ikke har. Grunden til dette var, at vi mente en populationsanalyse, ville give et mere komplet billede af CUA's spredning.

## 2. Teori

### 2.1 Præsentation

Dette kapitel er bygget op således, at de to første afsnit omkring definitionen af innovation og spredning af innovation fungerer som en overordnet sammenfatning af begrebet innovation. Det er den definition, som vi benytter videre i vores analyseapparat. På den baggrund benytter vi de to afsnit til at gå mere i dybden i de følgende afsnit. Disse afsnit vil være relateret til vores hypoteser og underhypoteser. Den teori vi benytter i disse afsnit, kobler vi til analysen for at kunne besvare vores hypoteser.

Teorien i projektet består hovedsageligt af to kilder. Den ene kilde er en forskningsartikel af Trisha Greenhalgh (2004) fra University College London, som er en meta-analyse af mere eller mindre al litteratur inden for området innovationsspredning i organisationer (Greenhalgh 2004: 581). Den anden kilde er *"Diffusion of Innovations"* af Everett M. Rogers (2003), som på baggrund af tidligere forskning forklarer, en række tendenser i innovationsspredning. Dette gør han ved hjælp af en række modeller for de egenskaber, som en innovation bør have, hvis den skal spredes hurtigt og effektivt. Disse to kilder behandler begge innovationsspredning, men med hver sit fokusområde. Greenhalgh fokuserer på innovationsspredning og adoption i organisationer, mens Rogers snarere fokuserer på individets evne til at sprede innovation. Vigtigt for begge kilder er, at de på hver deres måde repræsenterer den mest anerkendte og anvendte viden inden for spredning af innovation. Vi benytter ud over de to primære kilder supplerende materiale fra *"Samarbejdsdrevet innovation"* af Eva Sørensen & Jacob Torfing samt Jean Hartley's definition af offentlig innovation til at skabe et så klart billede af begrebet innovation som muligt. Vi bruger disse kilder for at give analyseapparatet et teoretisk grundlag, der samtidig skal kunne besvare projektets hypoteser.

## 2.2 Hvordan defineres innovation

Der findes mange definitioner på innovation, og mere specifikt offentlig innovation. Nedenfor gennemgås tre definitioner, som vi er stødt på i vores litteraturstudie. På baggrund af de tre definitioner præsenteres, hvilken forståelse for innovation undersøgelsen benytter.

Ifølge Everett M. Rogers er en innovation helt grundlæggende en ide, en ny praksis eller et objekt, der opfattes som noget nyt af en eller flere aktører (Rogers 2003: 12). Reaktionen på en innovation bestemmes ud fra graden af dens nyhedsværdi. Rogers understreger, at en innovation ikke nødvendigvis behøver at være ny viden, men at innovationen kan have eksisteret i nogen tid, uden at nogen har taget stilling til den eller tilpasset innovationen til individets/organisationens behov. Innovation skal i højere grad defineres som at indeholde en grad af viden og overtalelse. Denne brede definition indeholder både innovationer som nye opfindelser og procedurer. Denne undersøgelse anvendte i første omgang Rogers definition som udgangspunkt til innovation, men så gerne at innovationsbegrebet skulle snævres ind til at omhandle offentlig innovation.

Jean Hartley definerer offentlig innovation ud fra en distancering til teknologisk innovation. Grunden til dette er, at den offentlige sektor i høj grad producerer service til borgere, som ikke er bundet til en fysisk genstand. Derfor må offentlig innovation defineres ud fra de præmisser, den offentlige sektor arbejder under. Hartley definerer innovation som "*a change in the relationships between service providers and their users*" (Hartley 2005: 27). Hartley understreger også, at innovation ikke blot skal være en forbedring af igangværende processer og procedurer, men en ny måde at udføre disse på. En af udfordringerne ved offentlig innovation er, at det er svært at forudsige effekten af innovationen. Teknologisk innovation vil oftere have et mere klart billede af hvilken påvirkning innovationen vil have, mens offentlig innovation indebærer en større grad af dømmekraft fra adopterens side. Denne undersøgelse handler om procedureændringer uden en egentlig teknologisk nytænkning. Derfor bruger vi Hartley's definition som referenceramme for vores forståelse af vores innovation.

Innovation kan også ses som en måde at søge forandring på gennem kreative ideer og løsninger, der lader sig påvirke af udefra kommende hændelser (Sørensen & Torfing 2011: 29). Disse hændelser kan man ikke på forhånd gardere sig imod, og derfor er innovationsprocessen meget svær at stille en ligning op for. Den kan variere alt efter, hvilken form for hændelse der påvirker processen. En innovation er en proces, som udvikler, implementerer og spreder nye ideer. Processen har ultimativt til hensigt at skabe en ny kvalitativ forandring inden for et bestemt område (ibid.). Man kan derfor sige, at en innovation først kaldes for en innovation, når den er implementeret og derefter spredt ud til relevante organisationer og aktører. Før denne proces er fulendt, er det blot en ide eller løsning (ibid.).

Innovation kendetegnes ved, at man ikke blot arbejder ud fra tidligere ideer og metoder. Man søger at finde på en ny *innovativ* måde at forbedre et bestemt område på. Det er derfor helt centralt for en innovation, at den formår at forbedre området, hvorvidt det fx er at ændre en styreform i en organisation eller måden man tænker i styreformer på (ibid.). Endvidere er det vigtigt i forbindelse med innovation, at den kan virke forskelligt alt ud fra, hvor den implementeres. Prøver man at implementere en innovation i en organisation, vil man sandsynligvis ikke få det samme resultat, som hvis man prøver at implementere den i en anden organisation (ibid.). Det er interessant ift., at man som udbyder af en innovation nødvendigvis ikke har formået at skabe en innovation, der kan implementeres hos alle dem, man udbyder til. Man lægger derigennem ansvaret over på adopteren, som får til opgave at tilpasse innovationen efter de forhold, der gør sig gældende i den konkrete kontekst. En god innovation defineres altså ikke kun på basis af udbyder eller adopter. Den defineres på baggrund af øjnene, der ser (Sørensen & Torfing 2011: 29).

Der lægges i vores undersøgelse særligt vægt på, hvordan processen vedrørende innovationen har været og dermed, hvilke udenforstående forhold der har påvirket processen. Det skal specielt ses i sammenhæng med den kontekstuelle dimension af innovationen, den måde hvorpå innovationen er blevet tilpasset forskelligt alt efter, hvem der har adopteret den.

Denne undersøgelse anvender Rogers definition af innovation som den overordnede forståelsesramme. Jean Hartleys definition anvendes supplerende til at præcisere innovationsbegrebet ift. offentlig innovation, og derigennem et øget fokus på proces- og procedureændringer. Sørensen & Torfings definition bruges til at uddybe innovationsbegrebet til at omfatte den kontekstuelle dimension.

## 2.3 Spredning af innovation

Rogers og Greenhalgh opstiller i deres teori og gennemgang om innovationsspredning en række modeller for, hvordan en innovation spredes samt, hvilke faktorer der påvirker både spredning og implementering. Denne undersøgelse tager udgangspunkt i disse modeller, når spredningen af Cykling uden alder (CUA) analyseres.

Spredning er en proces, hvor en innovation er kommunikeret gennem flere kanaler, over tid og blandt medlemmer af et socialt system (Rogers 2003: 11). Kontakter og relationer formidler viden om nye måder at tænke innovativt på tværs af hinanden, hvilket bl.a. kan ske gennem konferencer og ledernetværk (Sørensen & Torfing 2011: 32).

Kommunikationen er en tovejs-proces, hvor en eller flere aktører skaber og deler informationer på tværs for at opnå en fælles forståelse om et givent tema og en forventning om at opnå en særlig effekt (Rogers 2003: 11). Nye ideer indeholder en vis grad af usikkerhed, som er en særlig karakteristika for spredning. For at reducere den usikkerhed en spredningsproces kan bære præg af, er en større grad af information nødvendig. Når en innovation spredes er der, ifølge Rogers, fire elementer som indgår i denne proces. Disse er: *Innovation, tid, det sociale system og kommunikationskanaler*. Innovationen bliver præsenteret i næste afsnit (egenskaber ved en innovation afsnit 2.4), tidsperspektivet bliver præsenteret nedenfor i forbindelse med forklaring af S-kurven, mens det sociale system og kommunikationskanalerne bliver beskrevet senere i kapitlet. Disse elementer indgår alle i Rogers S-kurve, som kan forklare graden af adoption af en innovation over tid (ibid.: 11).

### 2.3.1 S-kurven

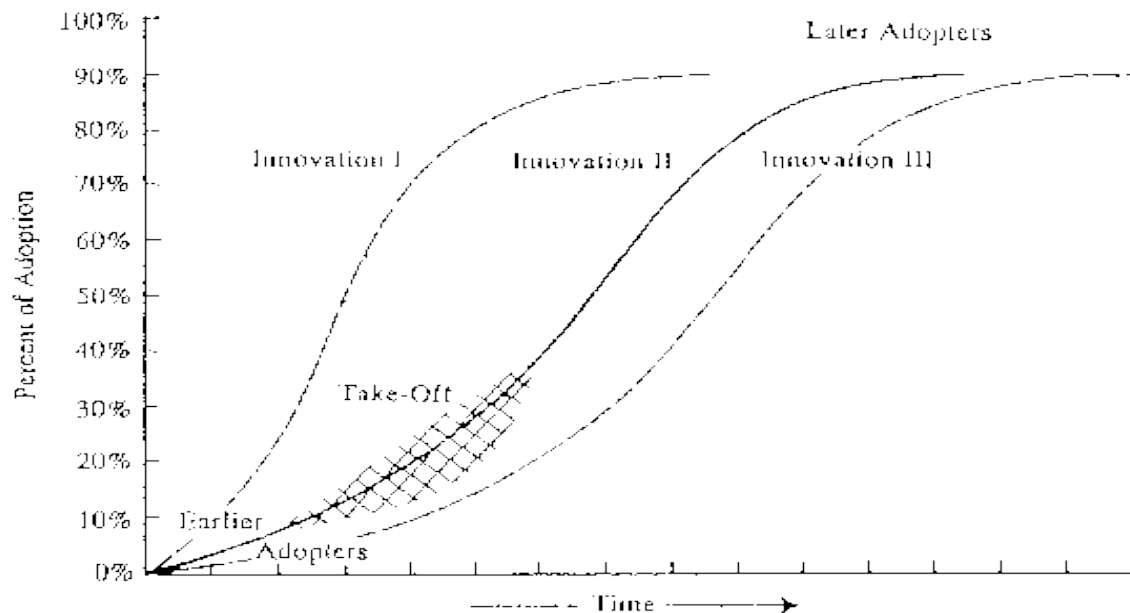


Fig. 2.1

S-kurven (Fig. 2.1) er graden af adoption i procent ud af y-aksen og tid ud af x-aksen. S-kurven vil være forskellig, alt efter hvilken type innovation der er tale om. Nogle innovationer spredes hurtigere, og vil derfor have en relativ stejl hældning, mens andre er spredt langsommere. Forskellen illustreres med en mere gradvis hældning, som vist ved innovation I, II og III. Fælles for disse udviklinger er dog, at graden af adoption stiger eksponentielt i starten (early adopters og take-off), og at graden af adoption daler i takt med at flere adopterer innovationen (Rogers, 2003: 23).

### 2.3.2 Spredning til organisationer

Greenhalgh opstiller, på baggrund af sin meta-analyse, en model som skal anvendes til at identificere de relevante fokuspunkter i spredningen af en innovation til en offentlig organisation.

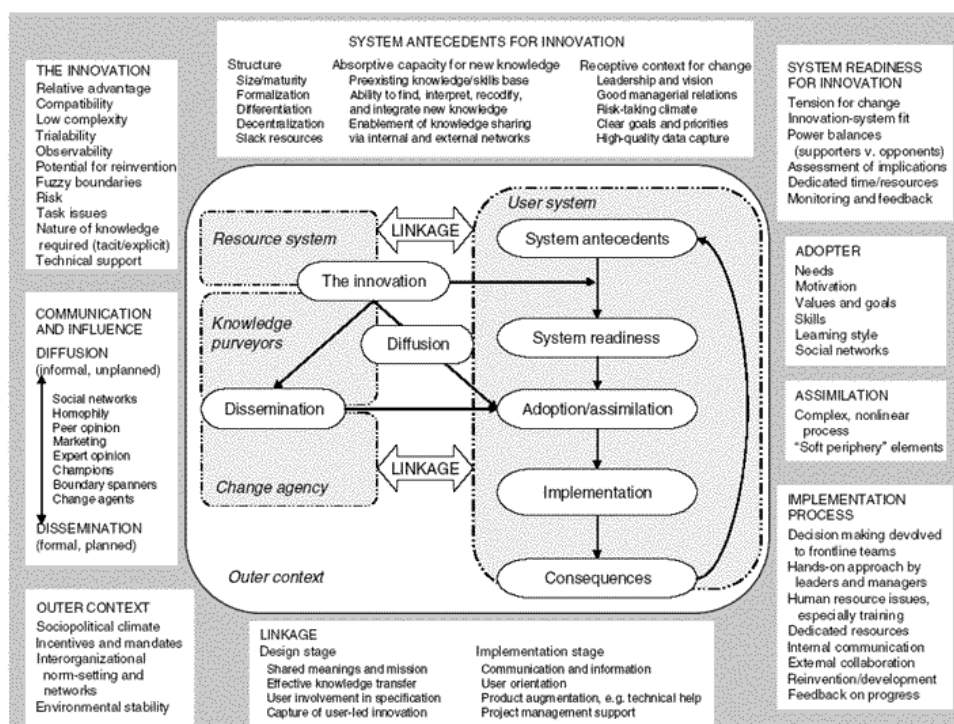


FIGURE 3. Conceptual Model for Considering the Determinants of Diffusion, Dissemination, and Implementation of Innovations in Health Service Delivery and Organization, Based on a Systematic Review of Empirical Research Studies

### Fig. 2.2

Figur 2.2 illustrerer de komplekse sammenhænge ved spredning for innovation. I modellen er der opstillet en række faktorer. Disse faktorer bliver påvirket af hinanden. Spredningsprocessen er defineret ved innovationens påvirkning af "user system", "change agency" og knowledge purveyors". (Greenhalgh 2004: 612).

Inden for organisationerne er graden af innovation bestemt af organisationens *struktur, kultur, netværk, normer og lysten til at indsamle ny viden* (Greenhalgh 2004: 591-592). Organisationens evne til at adoptere en innovation bliver bl.a. bestemt af dens økonomiske ressourcer, organisationens kultur (innovationsstrategi), dens villighed til at turde løbe en risiko ved adoptionen af en ny innovation samt netværksrelationer til andre organisationer (ibid.: 591). Ift. vidensdelingen mellem organisationer er det essentielt, at en organisation formår og besidder kapaciteten og evnen til at videregive egne erfaringer med innovationen, da man derigennem spreder den til andre organisationer (ibid.: 592). En af de vigtigste mekanismer for at sprede innovation mellem organisationer er trends og normer. Organisationer vil gerne "være med på moden", og lader sig derfor påvirke af

andres umiddelbare succeser ved en innovation og søger derfor selv at adoptere innovationen (ibid.: 592).

## **2.4 Egenskaber ved en innovation**

Der er som beskrevet flere forskellige definitioner af innovation. Innovationen i sig selv har dog en række egenskaber, der kendetegner begrebet. Disse egenskaber kan opstå ved alle former for innovation, men det er nødvendigvis ikke alle egenskaber, der gør sig gældende ved adoptionen af enhver innovation. De egenskaber der bliver beskrevet i kapitlet, er de egenskaber, som vi har en formodning om at have betydelig effekt på vores case.

Ifølge Rogers findes der fem egenskaber ved en innovation, der kan forklare graden af succesfuld spredning af en given innovation. De fem egenskaber er: *relative fordele*, *kompatibilitet*, *lav grad af kompleksitet*, *trialability* og *graden af observerbarhed* (Rogers 2003: 12). Disse egenskaber suppleres med elementer fra Greenhalghs forskningsartikel.

### **2.4.1 Relative fordele**

Relative fordele er de grader af fordele, den nye ide leverer ift. det, der erstattes. Der kan være relative fordele i både økonomiske forhold, social prestige og brugertilfredshed (Rogers 2003.: 15). I tilfældet af at en organisation eller et individ i organisationen ikke umiddelbart kan se fordelene ved innovationen ift. effektivitet, vil adopteren generelt ikke overveje at adoptere innovationen. Den relative fordel er nødvendig for muligheden for adoption af innovationen (Greenhalgh 2004: 594). I nogle tilfælde vil selv videnskabeligt baserede innovationer ikke nødvendigvis blive accepteret fra begyndelsen. Overvejelser, refleksioner og diskussioner hos adopteren kan skabe enten en forøget eller formindsket fordel ved innovationen (ibid.).

### **2.4.2 Kompatibilitet**

Kompatibiliteten definerer i hvor høj grad en innovation er i overensstemmelse med allerede eksisterende værdisæt og normer i et socialt system. En ide der er i uoverensstemmelse med eksisterende normer og værdier, vil have en negativ effekt på spredningen. En ide der er inkompatibel kræver, i de fleste tilfælde, vedtagelse af et nyt



værdisystem, hvilket besværliggør processen (Rogers 2003: 15). Dermed sagt, at hvis disse værdisæt og normer stemmer overens med dem der findes i organisationen, vil dette ydermere være en faktor for en succesfuld adoption (Greenhalgh 2004: 596).

### **2.4.3 Komplexitet**

Innovationer der bliver opfattet som let tilgængelige samt lette at benytte af adopteren og adopters organisation, bliver lettere at adoptere (Greenhalgh 2004: 596). Det vil sige, at nye ideer der er enklere at forstå, vedtages hurtigere end innovationer, der kræver at en adopter tillærer sig nye færdigheder og forståelser (Rogers, 2003: 16). Det kan her tilføjes, at hvis innovationen kan blive delt op og implementeret trinvist, vil den have en større chance for at blive adopteret. Desto færre barrierer som adopteren er nødsaget til at forholde sig til, desto lettere vil innovationen kunne tilpasses (Greenhalgh 2004: 596).

### **2.4.4 Trialability**

Ideer der kan afprøves inden beslutningen tages, har mulighed for blive adopteret hurtigere, frem for ideer hvor en afprøvelse ikke er mulig. En innovation der kan afprøves reducerer usikkerheden og vil derfor være hurtigere at sprede (Rogers, 2003: 16). Det er vigtigt for innovations muligheder for adoption, at netop dette kriterium bliver efterfulgt, da man som adopter skal have et incitament for at adoptere innovationen. Dette incitament opstår ved at lade adopteren eksperimentere med innovationen, inden den bliver adopteret og implementeret (Greenhalgh 2004: 596).

### **2.4.5 Observerbarhed**

Observerbarhed åbner mulighed for, at resultaterne af en innovation er synlige for andre. Det er altså lettere at se resultaterne og dermed også de fordele og ulemper, en innovation har for adopteren (Rogers 2003: 16). Desto flere forsøg og tiltag der bliver gjort for at få fordelene til at stå tydeligt frem, desto større er chancen for, at innovationen kan tilpasses organisationen (Greenhalgh 2004: 596).

### **2.4.6 Reinvention**

Reinvention er en måde, hvormed innovationen bliver tilpasset den enkelte adopters, eller adopters organisations, behov. Nogle innovationer opstår spontant, når der arbejdes i praksis. Dermed menes, at en innovation kan forekomme i forbindelse med en given arbejdsopgave, hvor et pludseligt behov for en ny kreativ løsning opstår. Det er her vigtigt, at adopteren selv får mulighed for at fortolke innovationen og skabe de nødvendige ændringer, som passer til organisationen. Fortolkningen må gerne ske decentralt og fra bunden af (Greenhalgh 2004.: 596-597).

## **2.5 Udbyderen af en innovation**

Udbyderen af en innovation spiller en central rolle i spredningen af innovation. Dette kommer til udtryk gennem bl.a. sociale netværk og strategier for spredning.

En udbyder af en innovation kan vælge at skræddersy innovationen til potentielle adopters, denne strategi hedder hos Rogers "targeting". Det har en positiv effekt på graden af adoption, hvis udbyderen tilpasser innovationen til potentielle adopters (Roger 2003: 367). Udbyderen kan også vælge at benytte sig af "tailoring" strategien, hvor udbyderen tilpasser innovationen alt efter hvilken individuel adopter, der skal adoptere innovationen. Dette betyder, at udbyderen skal tilpasse innovationen for hver ny adopter (ibid.).

Ifølge Greenhalgh forekommer god adoption ved, at udbyderen på forhånd har skabt sociale relationer. Dette gælder både netværk inden- og udenfor adopters organisationen (Greenhalgh 2004: 603). Det kan forstås således, at hvis udbyderen gennem et stærkt socialt netværk kan få linket innovationen til en bestemt organisation, da vil innovationen være lettere at få adopteret, fordi den derigennem kan spredes til andre organisationer. De enkelte individer der har skabt de sociale netværk, spiller en helt central rolle for at få innovationen adopteret (ibid.).

## 2.6 Adopteren

Adopteren spiller, ligesom udbyderen, en central rolle i spredningen af en innovation. Adopteren evaluerer innovation, ud fra tilgængelig information, og på baggrund af dette, vælger adopteren enten at adoptere eller forkaste innovationen.

Rogers opstiller en kurve, der inddeler adopters i kategorier alt efter, hvornår de adopterer en innovation. *Innovators* er de adoptere som er aktive, og løbende søger oplysninger om nye ideer og tiltag. De har ofte stor viden fra massemedierne, og har ofte et stort netværk til at indhente informationer eller at sprede dem i. Denne type adopters er mere risikovillige. De venter sjældent på subjektive evalueringer fra andre medlemmer (Rogers, 2003: 22). De efterfølgende kategorier kan ses i figuren nedenfor.

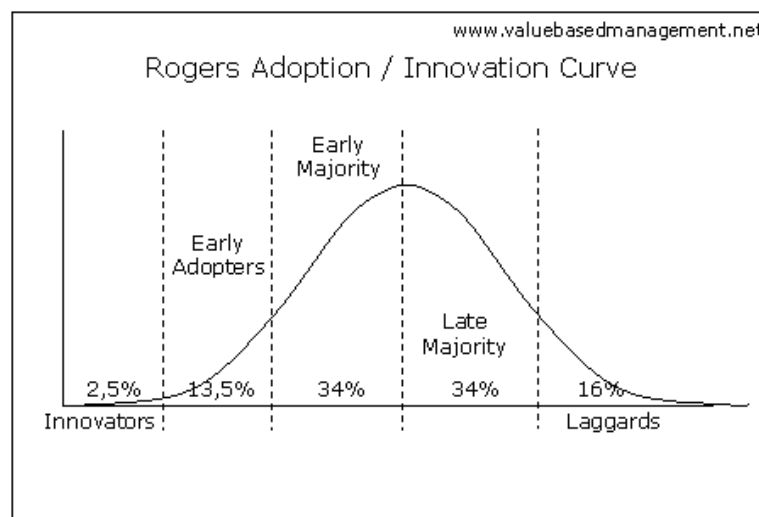


Fig. 2.3

Figur 2.3 forklarer de typer af adopters der findes i en innovationsproces. Der er typisk kun få adopters i starten og i kraft af innovationen bliver mere udbredt, tiltrækker det flere. Til sidst flader det ud, da en begrænset andel af adopters endnu ikke har implementeret.

### **2.6.1 Egenskaber ved adopter som individ**

Der kan være særlige egenskaber ved en adopter, som kan have stor indflydelse på innovationsspredningen. Disse egenskaber påvirker graden af adoption på hver deres måde.

Individer er ikke blot passive modtagere for innovation. De søger innovation, og nye måder at tænke, evaluere og forstå innovationen på. Disse individer danner enten positive eller negative følelser for innovationen. De prøver at tilpasse innovationen til organisationens behov og de prøver at forbedre den. Disse måder, hvorpå individet interagerer med innovationen på, kommer oftest til udtryk gennem dialog med individer eller sociale netværk. De søger at dele og indsamle viden, så de i endnu højere grad end før kan bearbejde innovationen (Greenhalgh 2004: 598). Disse forskellige karakteristika hos adopteren er vigtige at identificere, for derefter at kunne undersøge adopterens rolle i adoption.

Et individs karaktertræk har en stor sammenhæng med tilbøjeligheden til at afprøve ny innovation. Nogle af disse træk kan bl.a. være, hvorvidt individet opfatter innovationen som let at benytte. Dertil påvirker individets intellekt, motivation, værdier og måden, hvorpå det enkelte indlærer ny viden, som påvirker graden af adoption (Greenhalgh 2004: 599). Hvis adopteren er motiveret og klar til at bruge en bestemt innovation på baggrund af sine personlige karakteristika, har innovationen en større chance for adoption. Desto flere matches, som individet og innovationen har, desto større chance er der for at individet vil adoptere innovationen (ibid.). Derfor er det vigtigt for individet at kunne se meningen med innovationen ift. den endelige beslutning om at adoptere. Det er lettere for en innovation at blive tilpasset, hvis meningen med innovationen forstås ens af den enkelte adopter og topledelsen i den givne organisation. Derigennem vil topledelsen være mere tilbøjelig til at støtte op om adoptionen (ibid.). Det er muligt for individet at forhandle eller prøve at ændre rammerne for innovationen, hvis hans/hendes mening ikke stemmer overens med ledelsens. Det er dog klart mest fordelagtigt, at disse to aktørers meninger stemmer overens (ibid.):

*“Authoritative decisions may increase the chance of initial adoption by individuals but may also reduce the chance that the innovation is successfully implemented and routinized” (Greenhalgh 2003.: 599-600).*

Det er altså vigtigt, at ledelsen i den enkelte organisation ikke blot implementerer innovationen uden først at undersøge, hvorvidt den vil fungere i praksis.

### 2.6.2 Adopters beslutningsproces

Beslutningsprocessen for adopteren går fra informationssøgning til implementering og konfirmering og er vist i nedenstående figur 2.4. Beslutningsprocessen består af fem faser, som optræder efter hinanden. Hver enkelt fase indeholder en række karakteristika for måden, adopteren som individ agerer på. Hver fase i beslutningsprocessen indeholder kommunikationskanaler, som adopteren som individ kan benytte sig af. Disse kommunikationskanaler bliver beskrevet senere i kapitlet (se kommunikation mellem udbyder og adopter afsnit 2.9). De enkelte faser beskrives nedenfor.

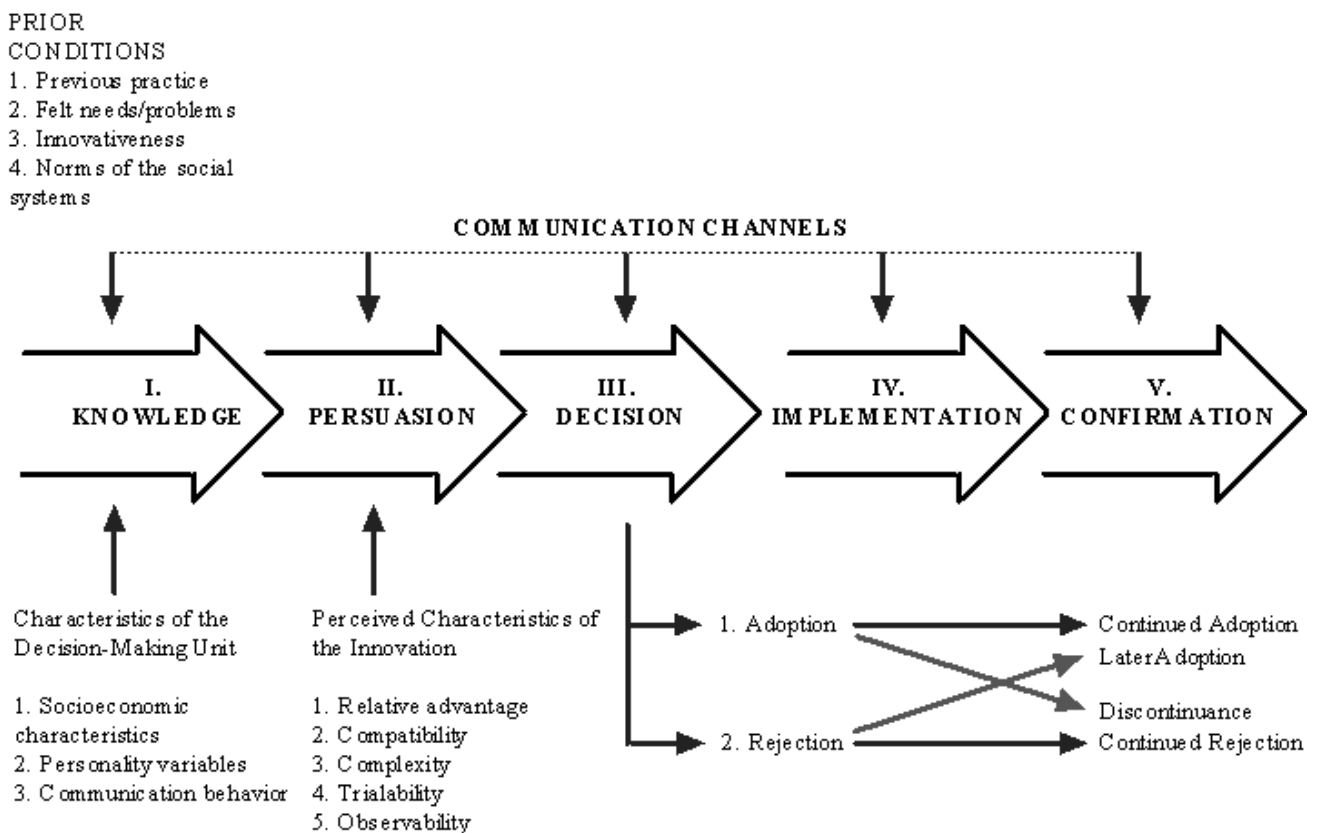


Fig. 2.4

- 1) *Viden* er når et individ får indsigt og forståelse i, at innovationen eksisterer og, hvordan den fungerer. Her spiller individets personlighed også en rolle. De egenskaber som individet besidder som menneske, vil påvirke individets forståelse af innovationen (se egenskaber ved adopter afsnit 2.6.1.) (Rogers, 2003: 20).
- 2) *Overtalelse* sker, når en potentiel adopter får et positivt eller negativt indtryk af innovationen. Adopteren tager her højde for innovationens relative fordele, kompatibilitet, kompleksitet, afprøvelse og observerbarhed, som tidligere beskrevet i dette kapitel (se innovationens egenskaber afsnit 2.4).
- 3) *Beslutningen* er den fase, hvor adopter træffer foreløbig afgørelse af, om innovationen skal adopteres eller afvises. Adoption af en innovation kan enten føre til fortsat adoption eller senere afvikling af adoptionen alt efter, hvad adopter og adopters organisation synes om innovationen. Ligeledes kan en foreløbig afvisning enten føre til en fortsat afvisning eller en sen adoption.
- 4) *Gennemførelsen* er den implementeringsproces, der foregår for at innovationen bliver igangsat i kommunen. Denne proces kommer denne undersøgelse ikke nærmere ind på.
- 5) *Bekræftelse*, hvor en adopter søger forstærkning på en allerede implementeret innovation, som eventuelt kan føre til en forkastelse

## 2.7 Adopter som organisation

Det er mere komplekst at indføre en innovation i en organisation, frem for hos enkelte individer. Implementering vil ofte i en organisation involvere flere aktører, hvor eventuelle tilhængere og modstandere spiller en central rolle i beslutningsprocessen (Rogers, 2003: 402).

En organisation er en enhed, hvor flere individer arbejder sammen om et fælles mål gennem et hierarki. Organisationer kan bestå af flere typer af strukturer. Rogers beskriver fem strukturer, som dækker organisationer med en større grad af forudsigelighed, som

typisk kunne beskrive en forvaltningsorganisation (ibid.: 404). En organisation har typisk *forudbestemte mål*, som er dannet ud fra forudsætninger om organisationens formål. Organisationer indeholder også *foreskrevne roller* ift. ansattes forskellige arbejdsopgaver. Disse roller ligger mere eller mindre fast i organisationerne, hvilket muliggør udskiftning af individer, men ikke roller. Organisationer er opbygget efter en *autoritær struktur*, når der er et formelt hierarki. *Regler og regulering* er ofte formelle i organisationer og ansatte har kendskab til disse. *Uformelle mønstre* optræder i lige så stor grad i en organisation som formelle regler. Disse mønstre indebærer normer, værdier m.m. (ibid.).

Der er stor forskel på, hvor innovativ en organisation er. Ifølge Rogers peger forskning på, at des større en organisation er, des mere innovativ er den tilbøjelig til at være (ibid.: 408). Dette skal ses i lyset af den kapacitet og de ressourcer, den har ift. mindre organisationer. Det vil sige, at store organisationer har flere midler til at satse på en innovation, frem for mindre organisationer. Rogers kan på baggrund af tidligere forskning, udrede en række egenskaber ved en organisation, som gør den mere eller mindre innovativ.

**Centraliseringer**, hvor kontrollen placeres i toppen af en organisation og kun relativt få medlemmer har denne kontrol. Des mere centraliseret en organisation er, des mindre innovative er de. Nye ideer finder først vej gennem organisationen, hvis få ledere har godkendt ideen til at få en chance. Lederne vil ofte have stor afstand til de medlemmer, der arbejder med de forskellige opgaver og har ringe forståelser for de procedurer de gennemgår, og har derfor lidt forståelse for de behov, medlemmer i organisationen har (Rogers, 2003: 412).

**Formalisering** er graden af bureaukrati. Det er i hvor stor grad en organisation understreger de regler og procedurer medlemmerne skal arbejde under, og på den måde kan man måle, hvor bureaukratisk en organisation er, efter hvor formaliseret den er (ibid.).

**Forbundenhed** er, i hvor stor grad enhederne i en organisation er forbundet i interpersonelle netværk. Det gør det nemmere at sprede nye ideer, hvis der generelt er god

kommunikation på tværs af afdelinger. En organisation med stor forbundenhed, er i højere grad innovativ (ibid.).

**Organisatorisk slæk** er graden af ikke-allokerede ressourcer, som organisationen har til rådighed. Fx om der er midler til rådighed som organisationen kan trække på, hvis en innovation skal implementeres. Som tidligere nævnt, har størrelse i denne forbindelse stor betydning, da større organisationer ofte har flere midler. Så, jo flere midler der ikke er bundet i andre aktiver, desto mere innovativ er organisationen (ibid.).

## 2.8 Adopters organisation i et socialt system

Et socialt system er et sæt af forbundne enheder, der har involvering i en fælles problemløsning og et fælles mål. Aktører i et socialt system kan enten være enkelte individer, uformelle grupper eller organisationer.

Spredning af innovation finder sted inden for et socialt system. Sådant et system kan fx være ansatte på et hospital, personalet i kommunen eller plejecentrene i en kommune. Alle aktører i et socialt system samarbejder om at løse et fælles problem eller om at nå et fælles mål. Det sociale system skal altså ses som en grænse eller ramme, hvor en innovation spredes indenfor. Inden for det sociale system er der derfor en række emner, som påvirker spredningen af en innovation. Rogers identificerer en række emner, der påvirker relationerne i det sociale system. Vi har valgt at fokusere på de emner, som har relevans for vores undersøgelse. Disse emner er: *normer*, *opinion leaders* (Rogers, 2003: 23).

*Normer* er opsatte adfærdsmønstre for medlemmer af det sociale system. Normer styrer individers forventninger for god adfærd og kan være skyld i en række barrierer for adoption og implementering af innovation (ibid.:26). *Opinionleaders* påvirker andre aktører. De har ofte adgang til nødvendige informationer og vil typisk være en person med adgang til teknisk viden, social netværk eller komfortabel med systemets normer og værdier. *Opinion leaders* er ofte mere villige til at adoptere en innovation, hvis et system kræver forandring. *Opinion leaders* vil ofte have stor eksponering af ekstern kommunikation, er i høj grad forandringsparate, har højere socioøkonomisk status og er



mere innovative. Disse kendetegn gør at opinionleaderen har stor indflydelse på det sociale system (ibid.: 27).

### **2.8.1 Clusterspredning**

Ud fra CUA's geografiske spredning mente vi, at kunne se en tendens til, at innovationen var blevet adopteret i grupper af nabokommuner. Rogers beskriver denne type spredning som clusterspredning (Rogers 2003: 333). Spredningen foregår gennem kommunikation i netværk. Nogle kommuner indgår i interorganisatoriske samarbejde med andre kommuner, de kan identificere sig med. Greenhalgh identificerer disse interorganisatoriske netværk som et væsentligt skridt i spredningen af innovationer i organisationer (Greenhalgh 2004: 608).

## **2.9 Kommunikation mellem udbyder og adopter**

Udbyder og adopters kommunikation har stor betydning for graden af adoption. Hvis de to individer deler mange af de samme værdier og normer, vil de have fællestræk og det vil skabe bedre mulighed for adoption, da adopteren i sidste ende vil have lettere ved at forstå og bearbejde innovationen.

Kommunikation er den proces, hvor et antal aktører deler oplysninger med hinanden for at nå frem til en fælles forståelse. I denne proces er spredning af innovation en særlig form for kommunikation på den måde, at de oplysninger der deles, er nye ideer.

Grundprincippet i en spredningsproces er oplysningerne, der deles mellem aktører omkring en innovation. I processen indgår en kommunikationskanal, som er et middel til at forbinde to aktører om et budskab (Rogers 2003: 18).

En kanal til at formidle sådanne informationer kan fx være massemedierne, der ofte er den hurtigste og mest effektive kommunikationskanal til formidling. Massemedierne kan formidle eksistensen af en given innovation til et stort publikum af potentielle adopters. Massemedierne er altså en kommunikationskanal, hvor man kan overføre beskeder til et bredt publikum med et simpelt budskab. Dog kan massemedierne ikke erstatte interpersonel kommunikation, hvor en udbyder i et ansigt til ansigt møde kan påvirke

adopter til at modtage en innovation. Interpersonelle møder er en mere effektiv kommunikationsform af nye ideer til at forbinde to aktører, hvor massemedierne kan skabe den brede indsigt i innovationens eksistens (Rogers, 2003: 18). Internettet rummer også en række egenskaber som kommunikationskanal. Det er muligt at komme mere i dybden med det budskab, man ønsker at sende, dog ikke i samme grad som interpersonelle møder. Årsagen er, at en adopter i større grad har tendens til at adoptere innovationer ud fra subjektive vurderinger, fx ud fra resultaterne af andre organisationers adoption (ibid.: 19).

Når to individer skal kommunikere og overføre ideer og budskaber, fungerer det bedst, hvis de har samme udgangspunkt. To individer der deler en række egenskaber eller fællestræk såsom overbevisning, uddannelse, social status eller lignende, vil ofte kommunikere bedre end to individer, der ikke har disse fællestræk (ibid.). Modsat kan alt for stor jævnbyrdighed blandt aktører også skabe forhindringer for spredningen, da det ofte er begrænset, i hvor høj en grad nye oplysninger kan forekomme, da de to aktører typisk vil bekræfte hinanden. Det ideelle er derfor, at der skal være en vis grad af forskellighed mellem to aktører. Der må gerne være fællestræk på social status osv., men der skal samtidig kunne skabes ny viden for at få en succesfuld innovation (Greenhalgh 2004: 602.).

## **2.10 Kritik af teori**

Teorierne fra T. Greenhalgh og E.M. Rogers er som udgangspunkt gode til at forklare fænomener inden for innovationsspredning. De giver et godt indtryk af, hvilke egenskaber en innovation skal have, for at spredes bedst muligt. Derudover får man et indblik i, hvad en innovation består af, og den proces som en innovation gennemgår. Det er dog vigtigt at have in mente, at hverken Rogers eller Greenhalgh selv står for alle de studier, de analyserer fænomenet innovationsspredning på baggrund af. Især Greenhalgh har samlet en større mængde undersøgelser på området og sammenfattet dem i en meta-analyse. Ulempen er, at vi ikke selv får dannet os et indtryk af disse undersøgelser, og derfor baseres noget af vores teori på hendes fortolkning. Det samme gælder Rogers. Han gør dog

i større grad brug af egen forskning, og bruger dem aktivt i sin teori. Det åbner bedre mulighed for at foretage egne fortolkninger af hans teori.

Problemet i Rogers' behandling af innovationsspredning, består i det store fokus på individet. Ofte træffes mange afgørelser i en organisation, og derfor kan der være et misforhold i, hvordan man vurderer innovationsspredning ift. medlemmernes indflydelse i en organisation. Selvom en organisation består af flere individer, træffes afgørelser ofte af flere, eller at individet handler ud fra en række regler, normer eller værdier, som i forvejen eksisterer i organisationen. I andre tilfælde kan innovationen komme oppefra, altså en ide som ledelsen ønsker implementeret, og medarbejdere af lavere rang skal derefter på bedste vis implementere denne ide, trods en eventuel modstand imod den (Rogers 2003: 402).

Greenhalghs artikel er baseret på studier i sundhedssektoren og kan derfor ikke direkte relateres til den form for innovation som CUA er, i forbindelse med offentlig innovation. Der kan derfor være nogle misforhold i, hvad teoriens egentlige hensigt er at beskrive, til hvordan vi anvender teorien i praksis, men da vi i nogen grad kan sammenligne de tendenser, som Greenhalgh analyserer sig frem til i sin artikel, ser vi det ikke som et større problem. Vi imødekommer dette dilemma ved at kombinere Greenhalgh med Rogers, som beskæftiger sig mere bredt med innovationsspredning, med udgangspunkt i cases fra forskellige områder og sektorer.

Som begge teorier selv tager forbehold for, er innovationsspredning ofte svært at måle (Rogers 2003: 110). Det er muligt at analysere en given case over tid, hvor hurtigt den er gået fra at have én adopter, til et større antal adopters og på baggrund af dette, forklare dens evne til at spredes. Men da innovation er en proces, og ofte involverer flere aktører, er der mange ting som kan påvirke spredningen. I vores tilfælde med CUA, kunne det især tænkes, at initiativtager Ole Kassow har haft stor indflydelse på spredningen. Derudover behandler teorierne ikke særlig meget fænomenet om prestige og anerkendelse, som umiddelbart også kan være en væsentlig faktor i en spredningsproces. En tilfældighed som Ole Kassows tale ved KL's sociale temamøde kan være en grund til, at man har fået flere adopters til at opdage innovationer. Et tilfælde som dette er også svært at genkende i teorierne.

Inden for samfundsvidenskaberne findes tre forskellige velfærdsmodeller, som vestlige samfund kan være opbygget af. Dette er den universelle (Skandinaviske model), den residuale (Amerikansk/Engelske model) og den korporative (Frankrig, Tyskland mf.) (velfaersstatendk.weebly.com 2015). Disse er samfundsmodeller som definerer, hvordan et samfund er opbygget. Teorierne tager ikke højde for, at en eventuel offentlig sektor, har forskellige samfundsmodeller, og derfor forskellige procedurer for innovation. Der kan derfor være en mulighed for, at de nordiske lande kan skille sig ud, ift. eksisterende forskning. Det har derfor været nødvendigt at forsøge at gennemskue hovedformålet med teorierne og at kunne placere dem i en dansk kontekst.

Meget af det data som er genereret i innovationsforskning, er baseret på kvantitativ data. Det er derfor meget fastlagt, hvilke forudindtagelser man har om innovationsspredning. Man kan eventuelt diskutere, om teorierne på området, i større grad genereres i løkker. Hermed forstås, at senere forskning danner hypoteser, uden at åbne mulighed for at andre tendenser eventuelt kan være til stede. Dette et typisk kendetegn ved kvantitativ dataindsamling. Ved en mere kvalitativ tilgang kunne der være større mulighed for at opdage nye tendenser. Derudover mangler der forskning på de innovationer, som ikke lykkedes med deres spredning (Rogers 2003: 112).

## **2.11 Operationalisering af teori**

For at kunne undersøge hvilke faktorer der har spillet en rolle for CUA's spredning, har vi på baggrund af ovenstående teorier opsat seks hovedhypoteser, hvoraf første hovedhypotese har dertil hørende underhypoteser. Dette kapitel har til formål at formidle, hvilke teoretiske baggrunde vi har for de enkelte hypoteser.

Hypoteser	Teori	Forklaring
<p>Den potentielle adopters oplevelse af innovationens egenskaber har betydning for for adoptionen af innovationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Hvis en innovation har lave økonomiske omkostninger, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.</i></li> <li><i>Hvis en innovation bliver opfattet som værende "på mode" vil det være positivt relateret til adoption af innovationen.</i></li> <li><i>En lav grad af kompleksitet vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen.</i></li> <li><i>Afprøvelse af innovationen vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen.</i></li> <li><i>Hvis innovationen stemmer overens med organisationens eksisterende værdier, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.</i></li> <li><i>Hvis en innovation har observerbare og/eller videnskabeligt dokumenterede effekter, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.</i></li> <li><i>En høj grad af fleksibilitet ved innovationen vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen.</i></li> </ul>	<p>Relative fordele (Rogers)</p> <p>Relative fordele (Rogers)</p> <p>Kompleksitet (Rogers)</p> <p>Trialability (Rogers)</p> <p>Kompatibilitet (Rogers)</p> <p>Observerbarhed (Rogers)</p> <p>Fleksibilitet (Rogers) Re-invention (Greenhalgh)</p>	<p>Første hypotese handler om adopterens oplevelse af innovationens egenskaber. Disse egenskaber er beskrevet af Rogers og Greenhalgh. Hypotesen indeholder en række underhypoteser, som er udarbejdet ud fra de egenskaber vi har identificeret som relevante i teorien (se egenskaber ved innovation afsnit 2.4)</p>

Udbyders sociale netværk samt en konkret strategi for spredningen af innovationen vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen.	S-kurven (Rogers) Spredningsmodel (Greenhalgh)	Anden hypotese omhandler udbyderens brugerorientering samt eventuel anvendelse af en konkret strategi for innovationsspredning (se spredning af innovation afsnit 2.3)
Hvis en adopter er indehaver af visse karakteristika vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.	Beslutningsmodel (Rogers) Opinion leader (Rogers) Egenskaber ved adopter (Rogers & Greenhalgh)	Tredje hypotese handler om effekten af potentielle adopterens karakteristika. Vi undersøger her om en bestemt type adopter har en positiv effekt på graden af adoption (se adopter afsnit 2.6).
Hvis en organisation har et strategisk fokus på innovation vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.	Innovationsstrategi (Rogers)	Fjerde hypotese handler om adopters organisation og dens omstændigheder. Vi undersøger her vigtigheden af et strategisk fokus på innovation (se adopter som organisation afsnit 2.7)
Hvis en organisations samarbejdspartnere har taget en innovation til sig, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.	Clusterspredning (Rogers)	Femte hypotese handler om interorganisatorisk kommunikation. Her undersøger vi om innovationen spredt sig ud fra visse kommuner, og hvis det er tilfældet; hvorfor (se clusterspredning afsnit 2.8.1).
Høj frekvens af personlig kontakt mellem potentiel adopter og udbyder, vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen.	Kommunikationskanaler (Rogers) Interpersonel kommunikation (Rogers & Greenhalgh)	Sjette hypotese omhandler graden af personlig kontakt mellem adopter og udbyder. Vi undersøger hvorvidt graden af interpersonel kommunikation har en effekt på graden af adoption. Her ses både på måden og graden af kontakt (se kommunikations mellem udbyder og adopter afsnit 2.9).

## 3. Metode

Dette kapitel vil beskrive undersøgelsens metodiske valg og udfordringer. Først vil vi beskrive valg af case, da afsnittet forklarer udgangspunktet for undersøgelsen. Efterfølgende kommer et uddybende afsnit om det forskningsdesign, der er benyttet i undersøgelsen. I afsnittet om empiri vil vi redegøre for de data, der er indsamlet i forbindelse med undersøgelsen. Til sidst vil transskribering, kvalitetssikringen, analysestrategi og generaliseringen blive beskrevet.

### 3.1 Caseorienteret tilgang

Denne undersøgelse bygger på en empirisk undersøgelse af en enkelt case, hvor vi undersøger en række fænomener og processer i casens spredning af innovation og adopters modtagelse af casen. Ud fra adopters af denne case kan vi få indsigt i de processer, som adopters har været en del af. Vi mener, at inddragelse af en case som tager udgangspunkt i en populationsundersøgelse (Andersen et al. 2012: 89) i forbindelse med innovationsspredning, gør det mere overskueligt at kunne holde fokus på en enkelt situation af spredning. På den måde kan vi få indsigt i den specifikke situation og kan direkte relatere til hele populationens erfaringer. Det gør det også nemmere for vores respondenter at kunne udtale sig om processen af en enkelt innovation, frem for at udtale sig på et generelt niveau. Da ingen innovationer er ens, ville et generelt indblik ikke kunne sige særlig meget om, hvorvidt vores hypoteser holder i praksis. Dels fordi respondenterne må antages kun at kunne huske de seneste projekter de arbejder med, dels projekter som var særligt udslagsgivende i forhold til normal praksis. Dette ville forvrænge det samlede billede af, hvordan en innovationsproces rent faktisk ser ud. Til sidst vil casestudiet kunne give os et mere detaljeret billede af de fænomener og hændelser der ligger bag, og samtidig give et mere nuanceret billede.

Der er stor sammenhæng mellem vores teori og case. Selvom vi fremstiller vores case som en succeshistorie, har vi stadig en kritisk tilgang til den. Vi ønsker at opnå indsigt i de fænomener, som teorien opsætter og ud fra dette være kritiske omkring Cykling uden

alders (CUA) bevidsthed om spredningsprocessen. Typen af case vi benytter os af, er en “most likely” case. Denne tilgang giver teorien gode betingelser og tester dens gyldighed i forhold til casen (ibid.: 90). Vi vil derfor ud fra vores hypotesetest kunne sige, om betingelser gør sig gældende for hele CUA’s population af adopters. Det er dog en del af vores overvejelser, at en “most likely” case oftest bruges til at afkræfte en hypotese (ibid.: 93), mens vi i vores undersøgelse forsøger at bekræfte vores hypoteser. Vi vil se, om teoriens udgangspunkt også kan bruges i praksis, og om vi kan bekræfte graden af de egenskaber der gør sig gældende.

### 3.1.1 Caseudvælgelse

Baggrunden for interessen i innovationsspredning begyndte med, at vi fik kendskab til CUA gennem vores vejleder. Vi blev overbevist om, at CUA var et interessant projekt, som vi havde stor interesse i at kigge nærmere på. I researchfasen fik vi derfor større indsigt i, hvilken succes inden for innovationsspredning CUA faktisk har fået. Dette resulterede i en undren over, hvad der gør at netop denne innovation er så effektiv i sin spredning med en tidshorisont på omkring to år. Mange innovationer kan være væsentlig flere år om at opnå en bred spredning, men CUA har altså formået på blot to år at sprede sig til 22 danske kommuner (marts 2015) ud af de i alt 98 kommuner, og siden vi begyndte undersøgelsen er der kommet flere til.

Med CUA som case betød det, at vi som studerende fik mulighed for dels at arbejde med en aktuel case, hvis udvikling vi kunne følge under vores egen skriveproces, dels en mulighed for at arbejde metodeorienteret på en måde ingen af os før havde prøvet. Måden vi derefter har arbejdet metodeorienteret på har været gennem et omfattende datasæt bestående af 22 kommuner, som vi har interviewet samt lavet spørgeskemaundersøgelser for. Det der drev os til at vælge casen var at undersøge den rivende udvikling, der har været i CUA og i den forbindelse, hvordan de havde formået at sprede deres innovation så hurtigt. Casen i sig selv er enestående forstået på den måde, at den er den hurtigst spredende innovation i den offentlige sektor i øjeblikket. Vi kunne have valgt andre cases som fx Fredericia Modellen, der har haft succesfuld spredning. Fredericia Modellen er en model om rehabilitering, som begyndte i Fredericia Kommune og sidenhen har spredt sig til resten af landet (FOA.dk 2015). Denne innovation er dog allerede implementeret, og derfor ville det antageligt blive



svært at finde frem til de respondenter, som dengang arbejdede med innovationen. CUA er til forskel fra Fredericia Modellen en aktuel case for innovationsspredning, hvilket betyder at vi har haft relativt let ved at få kontakt til de relevante respondenter. Dertil har vi med Jacob Torfing som vejleder haft en naturlig kobling til CUA, hvilket har gjort dataindsamlingen lettere samtidig med, at vi har haft hans generelle ekspertise på området som støtte i processen. Ydermere har CUA givet os muligheden for at benytte deres databaser til at finde frem til de relevante respondenter, hvilket bliver beskrevet længere nede i kapitlet.

### **3.2 Forskningsdesign**

Denne undersøgelse har en beskrivende tilgang, hvor vi ønsker at afdække en enkelt variabel, innovationsspredning. Vi beskriver denne variabel ved at gå i dybden med den proces, som innovationsspredningen består af. I processen er der flere uafhængige variabler (se teoriafsnit kapitel 2), som på hver deres måde påvirker spredningen (Andersen et al. 2012: 72). Yderligere vil der i undersøgelsen også blive belyst en række fænomener, som vi med både vores kvantitative, men især den kvalitative, data forsøger at afdække. For at kunne belyse disse fænomener og teste de uafhængige variabler, benytter vi os af en deduktiv tilgang, som tager udgangspunkt i eksisterende teori i form af Rogers og Greenhalgh (ibid.: 73). På baggrund af denne teori tester vi en række hypoteser ud fra vores empiriske data. For at illustrere denne tilgang på en overskuelig måde har vi designet en illustration, der forklarer vores tilgang i praksis. Dette kan ses i figur 3.1.

.

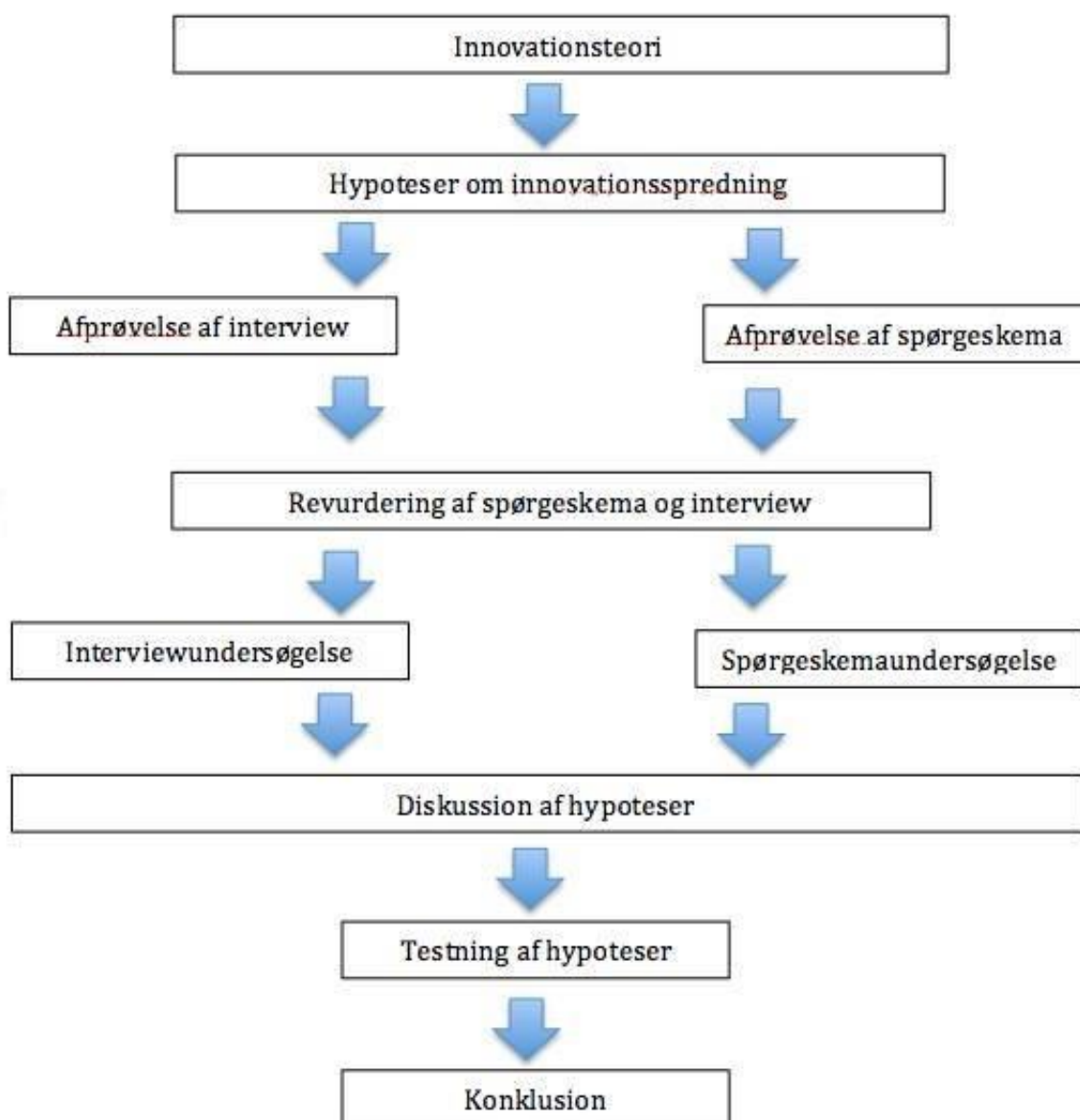


Fig. 3.1

Vi begynder med et overordnet forskningsspørgsmål, som skal tydeliggøre den forskning, vi ønsker at tage fat på. Ud fra vores teori kan vi udrede flere egenskaber, som en succesfuld innovationsproces skal indeholde for at kunne opnå bedst mulig spredning. Ud fra denne teori har vi dermed opsat nogle hypoteser, der direkte beskriver den teoretiske tilgang. Disse vil med både kvantitativ og kvalitativ data kunne testes og diskuteres. Vi er bevidste om, at alle hypoteser måske ikke holder i praksis, derfor er der i løbet af den kvalitative proces blevet tilpasset og tilføjet flere hypoteser i kraft af ny indsigt i fænomener i forbindelse med innovationsspredning.

Det er især i afprøvningsfasen, at vi har set os nødsaget til at rette i både de kvantitative og kvalitative skabeloner. Dette er for at efterfølgende interviews er nogenlunde ensrettet og at vores spørgeskemaer passer bedst muligt til hypoteserne. Sidste fase består af selve testningen. I analysen vil vi ud fra vores hypotese først forsøge at analysere på de kvantitative data, da de udelukkende relaterer direkte til teori. Men da flere af besvarelsenerne kan skabe en vis undren, eller at komplekse årsager kan give et givent resultat, kan vi med de kvalitative interviews eventuelt forklare tendensen i de kvantitative resultater eller i nogle tilfælde forklare nye fænomener, som ikke er bundet i vores teori. Før konklusionen og testning af hypoteser, vil vi diskutere analyseresultaterne, for at tage variabler der gør sig gældende i denne case i betragtning, og diskutere hvad ny forskning eventuelt kan bidrage med.

### **3.3 Empiriindsamling**

Dataindsamlingen har været hjulpet på vej af vores adgang til CUA's interne database over kontaktpersoner og den koordinerede indsats med en samarbejdsgruppe. Adgangen til CUA's database fik vi gennem Dorthe Pedersen, som er medarbejder i foreningen CUA. Vores adgang til CUA's database har muliggjort, at undersøgelsen omfatter interviews og spørgeskemaundersøgelser af samtlige kommunale medlemmer af foreningen. Det har betydet, at udførelsen af interviews, og i den forbindelse også indsamling af spørgeskema, har været opdelt mellem vores gruppe og vores samarbejdsgruppe. Antallet af kommuner som har meldt sig ind i CUA, er siden påbegyndelsen af undersøgelsen steget. Vi valgte ikke at inkludere kommuner, der meldte sig ind i foreningen efter undersøgelsen var startet (Marts 2015), da dette ville være for omfattende. Vi valgte heller ikke at inkludere de kommuner der ikke er en del af CUA, da det ikke ville være relevant for vores erkendelsesmål.

Vi har i fællesskab med samarbejdsgruppen udarbejdet den endelige interviewguide, fokusområder for interviewet samt spørgeskemaets opsætning og spørgsmål.

Vi delte derefter interviewpersonerne op, men fortog det første interview i fællesskab, for at sikre en ensretning af vores interviewteknik og strukturen for interviewet.

### 3.4 Mixed methods

I denne undersøgelse benytter vi os af både kvantitativ og kvalitativ metode. Generelt ses der en metodisk kløft mellem de to tilgange, som opstilles på baggrund af deres forskellige måder at analysere og indsamle data på (Brannen 1992: 4). Anvendelsen af både kvalitativ og kvantitativ metode har en række fordele. For det første fungerer anvendelsen af begge tilgange som en metodetriangulering, altså bruges hhv. kvantitativ og kvalitativ metode til at belyse hver deres del af forskningsspørgsmålet (Hesse-biber 2010: 3).

Vi har valgt at benytte begge former for dataindsamling, da spørgeskemaet viser tendenser, mens vores interview forklarer disse tendenser. Indsamlingen af data i kvantitative studier er ufleksibel, da de adspurgte i undersøgelsen skal afgive svar som på forhånd er defineret. Vi har forsøgt at gøre vores spørgeskema mere fleksible, ved at give den adspurgte mulighed for selv at definere en række svarmuligheder. Dertil fik respondenterne mulighed for at svare på spørgeskemaet, mens vi var til stede og kunne besvare spørgsmål vedrørende spørgeskemaet. Kvalitative studier er, modsat kvantitative, mere fleksible da forskeren er i dialog med respondenterne.

Gennem brugen af både kvantitativ og kvalitativ data har vi fundet ud af, at de anvendte metoder både komplimenterer hinanden, og kan opdage uoverensstemmelser. Som beskrevet tidligere i afsnittet skal spørgeskemaet bruges til at vise tendenser, mens interviewene forklarer disse tendenser. Vi antog, at vi på baggrund af at have anvendt begge metoder, kunne identificere eventuelle uoverensstemmelser i respondenternes svar.

I sidste ende har kombinationen derfor været en medvirkende faktor til at sikre kvaliteten i den kvantitative del af analysen.

#### 3.4.1 Kvantitativ data

For at kunne måle vores data har vi benyttet os af kvantitativ metode. Vores indsamlede data er primær data. Dette betyder, at vi selv har genereret al data og derfor har haft fuld kontrol over, hvordan indsamlingen er sket, og hvilke respondenter vi har inddraget

(Hansen 2012: 287). På den måde har vi kunne designe undersøgelsen til konkret at besvare den problemstilling, vi har opsat. Dette styrker i stor grad vores validitet. Dette har krævet, at vi skulle sætte mange ressourcer af til indsamling af data. Dog er dette gjort i kombination med vores interviews, både for at spare kostbar tid og for at sikre en svarprocent, hvor alle respondenter i populationen medvirker.

Undersøgelsens kvantitative data er surveydata med medarbejdere fra den kommunale administrationen eller plejecenteret. Normalt foretager man en stikprøve ved indsamling af surveydata (ibid.), men da vi har haft mulighed for at bruge hele populationen, er alle respondenterne i populationen inddraget.

Spørgeskemaet er udarbejdet ud fra undersøgelsens hypoteser om innovationsspredning og skal bruges til at afkræfte eller bekræfte vores hypoteser. Der er op til flere spørgsmål til hver hypotese, hvilket er for at afdække flere perspektiver eller teste eventuelle underhypoteser. Spørgeskemaet er opbygget af tre forskellige slags spørgsmål. De første to typer spørgsmål skal bruges til at be- eller afkræfte vores hypoteser om adopters organisation. Den første type spørgsmål besvares ved at afkrydse op til flere prædefinerede svar. De fleste af disse spørgsmål har også en kategori, hvor der er mulighed for selv at komme med et svar, hvis ingen af de prædefinerede muligheder er aktuelle. Dertil kommer en række udsagn, hvor den adspurgte skal vurdere sin enighed/uenighed med mulighed for at svare "ved ikke". Det sidste spørgsmål er en afkrydsning af karakteristika (Bilag 53 Spørgeskema), som den adspurgte bedst kan identificere sig med, disse skal bruges til at be- eller afkræfte vores hypotese om selve adopteren i kommunen.

Vores fremgangsmåde med indsamling af data er sket ved et såkaldt besøgsinterview (Hansen 2012: 289). Som nævnt tidligere har vi i forbindelse med interviewet benyttet os af, at vi befinder os på lokationen i forvejen og derfor er tilstede under besvarelsen af spørgeskemaet. Med denne metode forsøgte vi at sikre os, at eventuelle tvivlsspørgsmål kunne afklares med det samme, så respondenterne ikke leverede forkerte svar på baggrund af tvivl. Vi erfarede dog efterfølgende, at nogle respondenter opfattede spørgsmålene forskelligt uden at give udtryk for dette, hvilket resulterede i at vi fik nogle forkerte svar.

Nogle af svarene har vi fået afklaret ved et kort telefoninterview på baggrund af deres besvarelse.

Spørgeskemaet handler om kommunens og den kommunale medarbejders grund til at implementere CUA. I nogle kommuner har CUA's kontaktperson været en borger, og i disse kommuner har vi valgt også at tale med den kommunale tovholder, da det må antages at borgeren ikke har indsigt i organisatoriske overvejelser i forbindelse med beslutningen om at implementere innovationen. Spørgeskemaerne er udarbejdet på baggrund af de adspurgtes forskellige baggrunde. Grunden til dette skal findes i de forskellige kommuners opdeling af ansvar. Innovationens adoptere opererer på forskellige niveauer ude i kommunerne, og dette har ført til, at nogle adspurgte ikke har kunnet besvare alle dele af spørgeskemaet. Nogle kommuner har kun en enkelt kontaktperson som står for dataindsamling, implementering og drift, mens andre kommuner har opdelt ansvarsområdet mellem både kommunalt ansatte og ansatte på plejecentre. I Vallensbæk interviewede vi en respondent fra centraladministrationen, hvilket betød at respondenteren havde stor indsigt i projektets kommunale drivkræfter og barrierer. I Slagelse interviewede vi en respondent som sad på et tidligere plejecenter. Denne respondent havde ikke samme viden om de kommunale drivkræfter og barrierer, men havde til gengæld en større indsigt i modtagelsen af projektet hos borgerne. Vi har valgt udelukkende at tage kontakt til de ansvarlige, som CUA har haft kontakt til, eller den tovholder der har overtaget rollen i tilfælde af, at CUA's hjemmeside har haft forældet data.

### **3.4.2 Kvalitativ data**

I vores undersøgelse benytter vi os af kvalitative forskningsinterviews. Dette er for at indsamle de data, som vores kvantitative data ikke kan indsamle. Metoden gør dataindsamlingen fleksibel og gør det muligt, at vi kan opdage fænomener der ikke umiddelbart er identificerbare gennem kvantitativ dataindsamling. Vores forskningsinterview tager primært udgangspunkt i de erfaringer, vores interviewpersoner har gjort sig både før og efter implementeringen af CUA, altså indsigt i den praksis og den oplevelse interviewpersonerne har haft i forbindelse med vores case. Til dels har vi haft en eksplorativ tilgang, da allerede eksisterende data og fænomener ikke har været tilfredsstillende i forhold til at besvare vores problemstilling (Harrits et. al, 2012: 144).

Yderligere har vi haft brug for at få informationer fra ansatte i kommunerne, som har unikke informationer om netop deres oplevelse af implementeringsprocessen af CUA, som vi ikke har kunne få på anden vis. Vi har dertil foretaget et interview med Dorthe Pedersen (fra CUA) tidligt i processen. Dette interview gav os en større indsigt i CUA, og den spredningsproces de har gennemgået. I forbindelse med interviewet fik vi ligeledes mulighed for at gennemgå CUA's database med kommunale torvholdere.

Vi har benyttet os af en semistruktureret interviewform (ibid.: 149). Dette er både for at imødekomme behovet ved vores kobling mellem teori og hypotese via en grad af struktur og tematisering, men også for at være åbne for nye svar eller opfølgende spørgsmål for at kunne få indblik i nye fænomener, vi ikke umiddelbart var bevidste om.

Vores interviewpersoner er henholdsvis borgere og kommunale medarbejdere. Interviewet baserer sig på individer, som er en central aktør i beslutningsprocessen af vores case. Vores interviews har haft til formål at få interviewpersonernes unikke historier om, hvordan de hørte om CUA og fik det til kommunen. Vi kunne så derfra udtrække de data, vi ser som relevant for undersøgelsen. Derudover muliggjorde det at vi, på baggrund af respondentens fortælling, kunne opstille nye hypoteser og identificere forhold, som vi ikke vidste gjorde sig gældende. Dette har haft indflydelse på vores analyse af spørgeskemaet, hvor respondenternes svar har givet os mulighed for at tilføje endnu en kategori til spørgsmålet om, hvor respondenten første gang hørte om CUA.

Alle interviews er blevet foretaget på samme måde, men har produceret en mangfoldighed af forskellig data, da nogle interviewpersoner har haft et større indblik i projektet, eller været mere aktive end andre. For at sikre at alle interviews har været udført så ens som muligt, blev de første interviews gennemført sammen med medlemmer fra vores samarbejdsgruppe.

## **Transskribering**

Til sidst i interviewprocessen har der været en transskribering på baggrund af de optagelser, vi har af alle interviewpersoner. Vi har benyttet en tematisering under transskriberingen, hvor vi har valgt kun at transskribere de dele af interviewene, som kan

placeres under et givent tema til vores analyse. Da transskriberingen er sket i samarbejde med anden gruppe har vi dog erfaret, at metoden burde være mere klarlagt fra starten. Nogle har benyttet sig af stikord transskriberinger, mens andre har transskriberet ordret, hvad interviewpersonen siger. Vi har efterfølgende erfaret, at en komplet transskribering i temaer ville være en fordel i forhold til arbejdet med analysen, så der ikke efterfølgende skulle bruges ressourcer på at aflytte interviews igen.

### **3.5 Kvalitetssikring**

For at sikre et så højt kvalitetsniveau som muligt, har vi valgt at lægge særlig vægt på undersøgelsens validitet og reliabilitet. Validiteten er måden vi har omsat vores teori til målbare begreber, mens reliabiliteten er grundigheden i vores transskribering af de kvalitative interviews.

#### **3.5.1 Validitet**

For at sikre en så høj validitet som muligt har vi udarbejdet vores hypoteser på baggrund af flere konstruktive diskussioner og møder med vores samarbejdsgruppe. Til møderne diskuterede vi hvordan teorierne skulle forstås, og hvilke aspekter af teorierne vi anså som væsentlige for vores case. Fx var hypotesen om adopters organisation og omgivelser genstand for diskussion og genovervejelser. Undersøgelsens hypoteser er bygget på en kondensering af de dele af teorierne som vi, i fællesskab med vores samarbejdsgruppe, anså som relevante. Efter udarbejdelsen af hypoteserne, har vi tilpasset dem til vores undersøgelses helt konkrete fokus. Hypoteserne har altså været gennemarbejdet, først i dialog med samarbejdsgruppen og derefter udelukkende internt ift. vores undersøgelse.

#### **3.5.2 Reliabilitet**

Vi har sikret en høj reliabilitet gennem en krydstransskribering af vores interviews. Reliabiliteten er sikret på to niveauer i vores undersøgelse. Det første niveau, reliabiliteten grupperne imellem, er sikret ved, at vi har transskriberet et interview i grupperne hver for sig. Derefter mødtes vi og undersøgte, hvorvidt vi kom frem til samme fokuspunkter i interviewet. Det andet niveau af reliabilitet var en intern krydstransskribering i gruppen. Vi transskriberede det samme interview hver for sig og sammenlignede vores resultater for



at sikre, at vi havde et ens udgangspunkt for udvælgelsen af væsentlig data. Vores forventning med transskriberingerne er, at andre kan lave en transskribering af samme interview og frembringe et noget nært ens resultat.

### **3.6 Analysestrategi**

Den måde vi ønsker at analysere vores data på, er gennem en test af vores hypoteser. Vi analyserer derfor både på vores interviews og spørgeskemaer for at finde sammenhænge og uoverensstemmelser samt generelle tendenser, der skal give et mere klart billede af, hvilke kriterier der gør sig gældende for god spredning af innovation. Belægget for at benytte samme analysestrategi for samtlige hypoteser er, at alle hypoteserne i deres udformning skal kunne udlede noget generelt om god spredning af innovation. Derfor har vi valgt at benytte samme fremgangsmåde for analysen af hver hypotese. Analysestrategien er derfor delt op således, at vi analyserer den enkelte hypotese ud fra de konkrete svar vi har fået gennem vores empiriske datamateriale, hvorefter vi så benytter den samme fremgangsmåde til at analysere de resterende hypoteser.

### **3.7 Generalisering af resultater**

Målet med denne undersøgelse er at kunne vurdere, hvilke aspekter der er vigtigst for at en innovation spredes bedst muligt. Vi har valgt at lave en analyse på hele populationen i casen om medlemskommuner i CUA, og har derfor ikke brug for at kunne generalisere på baggrund af vores data.

Vores opsatte hypoteser giver et billede af de faktorer, der har gjort at, CUA har spredt sig effektivt. Disse hypoteser er fremsat på baggrund af generel teori om innovationsspredning og vi anser derfor, at de vores resultater har en vis relevans for studiet af innovationers generelle spredning. Vi kan ikke bekræfte, at de hypoteser der har haft positiv indvirkning på spredningen af CUA, har samme positive effekt på andre innovationsprojekter. Hvis en hypotese ikke afkræftes, mener vi dog at den kan have relevans for spredningen af andre innovationer.

## 4. Analyse

I dette kapitel vil undersøgelsens hypoteser blive testet på baggrund af det teoretiske udgangspunkt og en analytisk kombination af de kvantitative og kvalitative data. Generelt præsenteres de kvantitative data først, for at tydeliggøre tendenser hos de adspurgte respondenter. Tendenserne uddyber vi ved inddragelsen af de kvalitative data. Teorien understøtter både de kvantitative og kvalitative data. I hvert afsnit er der udformet en tilhørende delkonklusion, som opsummeres senere i projektet ved en samlet konklusion.

### 4.1 Innovationens egenskaber

Afsnittet har en overordnet hypotese, som vi forklarer med syv underhypoteser. Afsnit 4.1.1 vil have to underhypoteser, der henholdsvis forklarer økonomi og social prestige, som væsentlige faktorer til relative fordele. Vi har på baggrund af underhypoteserne undersøgt en række egenskaber, som vi ud fra teorien (se egenskaber ved innovation afsnit 2.4) mener, at en innovation skal besidde for at kunne anses at have en succesfuld spredning.

***Den potentielle adopters oplevelse af innovationens egenskaber har betydning for adoptionen af innovationen***

#### 4.1.1 Relative fordele

En innovation som fra begyndelsen har udsigter til at have begrænsede omkostninger for en potentiel adopter, bør have større potentiale for at spredes mere effektivt. Derfor leder det frem til følgende underhypotese:

***Hvis en innovation har lave økonomiske omkostninger, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen***

Prisen for et års medlemskab af Cykling uden alder (CUA) er henholdsvis 12.000 kr., 20.000 kr. eller 30.000 kr., afhængig af om kommunerne har under 50.000 indbyggere, mellem 50.000-100.000 indbyggere eller over 100.000 indbyggere (cyklingudenalder.dk (2) 2015). Men da kun tre medlemskommuner som København, Århus og Esbjerg har over 100.000 indbyggere (Bilag DST.dk) og derfor skal betale det maksimale beløb, kan det betragtes som en overkommelig udgift. Det afhænger selvfølgelig af kommunens budgetter, og dertil skal udgiften til de enkelte cykler lægges til. Dette er selvfølgelig en investering, som alt efter det antal der indkøbes, er penge som skal tages fra et budget. Det lader dog ikke til, ifølge vores empiri, at økonomien har været en væsentlig barriere i beslutningsprocessen.

Hvilke barrierer vil du fremhæve som de mest hæmmende for beslutningen om at få projektet til kommunen? (vælg 3)

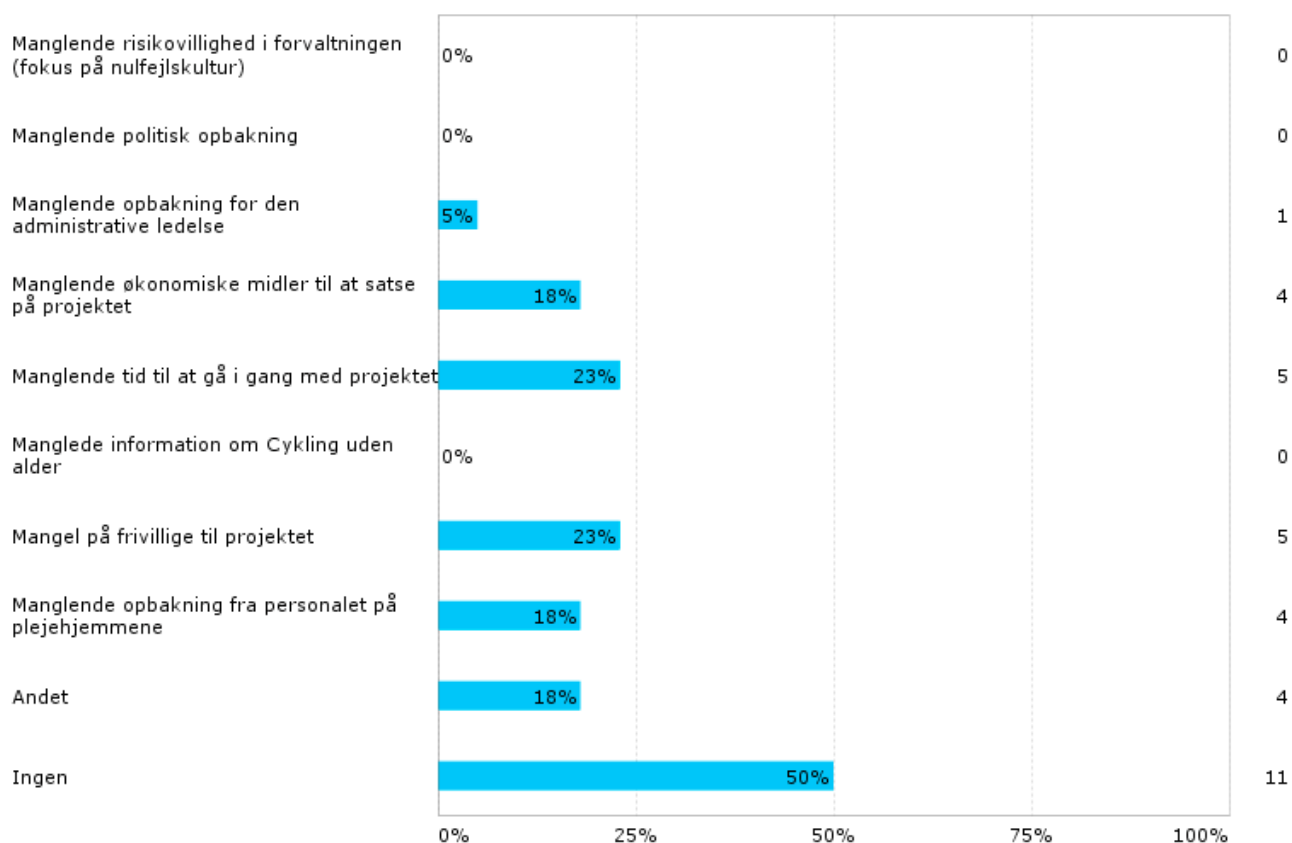


Fig. 4.1

Ud fra vores kvantitative data, har kun 18 procent af kommunerne svaret, at økonomien har været en væsentlig barriere. Dette drejer sig om fire kommuner, som er Hillerød,

Vallensbæk, Billund og Slagelse. Bl.a. argumenterer Billund Kommune for, at det ofte kan være svært at overbevise politikere til at sætte penge af til innovationsprojekter, de ikke tydeligt kan se fordele i:

*“Vi havde noget diskussion i starten, når politikere ikke ville give penge, måtte vi så reklamefinansiere cyklerne? Men det fik vi at vide - det måtte vi ikke. Det gør det så lidt sværere at finde penge... det er nok næsten økonomien der har fyldt mest”* (Bilag 32 Billund: 18:51).

Det er altså Billunds erfaring, at politikerne generelt er positive for projekter som CUA, men når pengene skal findes, er der ofte stor modvillighed. På trods af økonomiske barrierer kunne Billund alligevel finde en række besparelser. Dette er ofte tilfældet i den offentlige sektor, hvor pengene er bundet op i et årsbudget. Derfor kan det forventes, at de vil have tilbøjelighed til at ville investere i et projekt, hvor de føler sig sikre på et positivt udfald:

*“CUA tilbyder jo, at de kan komme og hjælpe os med at sætte det i gang. Det har vi så valgt ikke at tage imod. Vi skal nok lave en stor del af arbejdet. De penge har vi så sparet, for hvor skulle vi finde pengene henne?”* (Bilag 32 Billund: 11:52).

På trods af en spinkel økonomi i kommunen, er det således alligevel muligt, via besparelser på områder der potentielt kan administreres af kommunen selv, at kunne implementere CUA på et begrænset grundlag.

Det er særlig interessant, at CUA er kommet på et tidspunkt, hvor regeringen har afsat en pulje på i alt en milliard i 2015, som er en pulje, landets kommuner har fået tildelt i forbindelse med forbedring på ældre- og omsorgsområdet, som er blevet fordelt ud fra antallet af borgere i de enkelte kommuner (sm.dk 2015). Denne milliard viser sig at have meget stor betydning for det økonomiske grundlag hos kommunerne. I vores spørgeskema er det næsten halvdelen af kommunerne som svarer, at ”ældremilliarden” eller andre puljer, har været en væsentlig drivkraft for at adoptere CUA i kommunen.

Hvilke drivkræfter vil du fremhæve som værende de vigtigste for beslutningen om at få projektet til kommunen? (vælg 3)

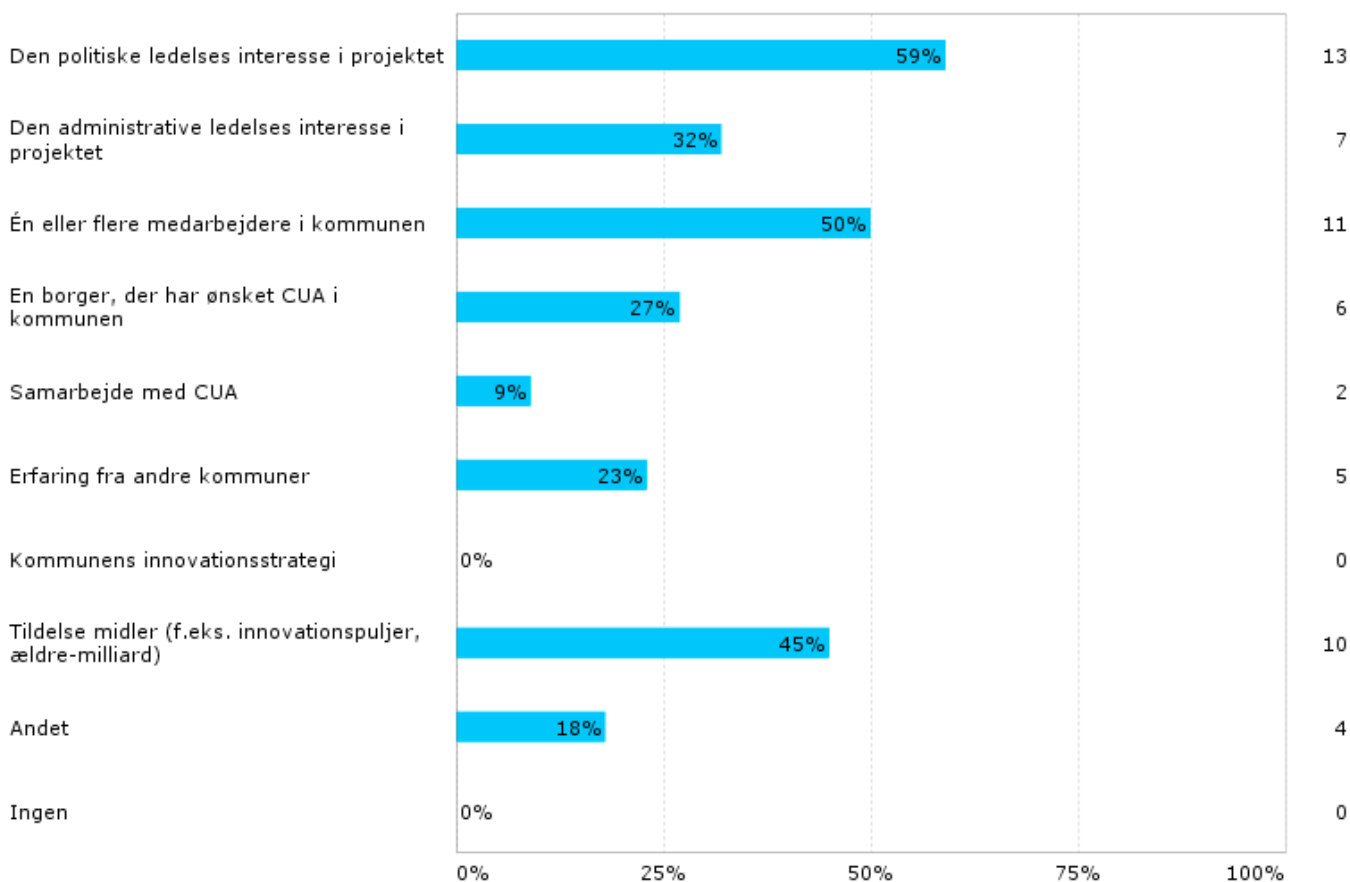


Fig 4.2

Det kan derfor have en stor betydning, at denne ældremilliard har været en mulighed. Det skal dog understreges, at respondenterne svarer, at ældremilliarden har været en drivkraft, men at der også er andre drivkræfter, som har ført til adoption af CUA. I undersøgelsen havde kommunerne mulighed for at vælge tre drivkræfter, hvor tildeling af midler blot var en af dem. Man kan dog ikke komme udenom, at denne mulighed har været fremmende for innovationsspredningen. Bl.a. fortæller Kolding, at det har været en stor hjælp med ældremilliarden:

*“Det passede med at vi kunne købe dem (cyklerne) med nogle midler i ældrepuljen. Vi havde nogle penge som vi ikke fik brugt, så vi kunne bruge dem på nogle rickshaws... så økonomi var ikke noget problem, vi havde de her penge som vi skulle have brugt, og så synes vi de her rickshaws var et godt sted at bruge dem”*  
(Bilag 27 Kolding: 17:10).

I Kolding har de økonomiske midler ikke været noget problem. Ældremilliarden har dog fungeret som en måde at finde midlerne til at finansiere cyklerne. Man kan sige, at det har været et godt sammentræf.

En opgørelse som nyhedssitet denoffentligesektor.dk har opgjort, viser at kommunerne rent faktisk vil bruge 32 procent af de tildelte midler i 2015, til at forbedre forholdene til de ældre.

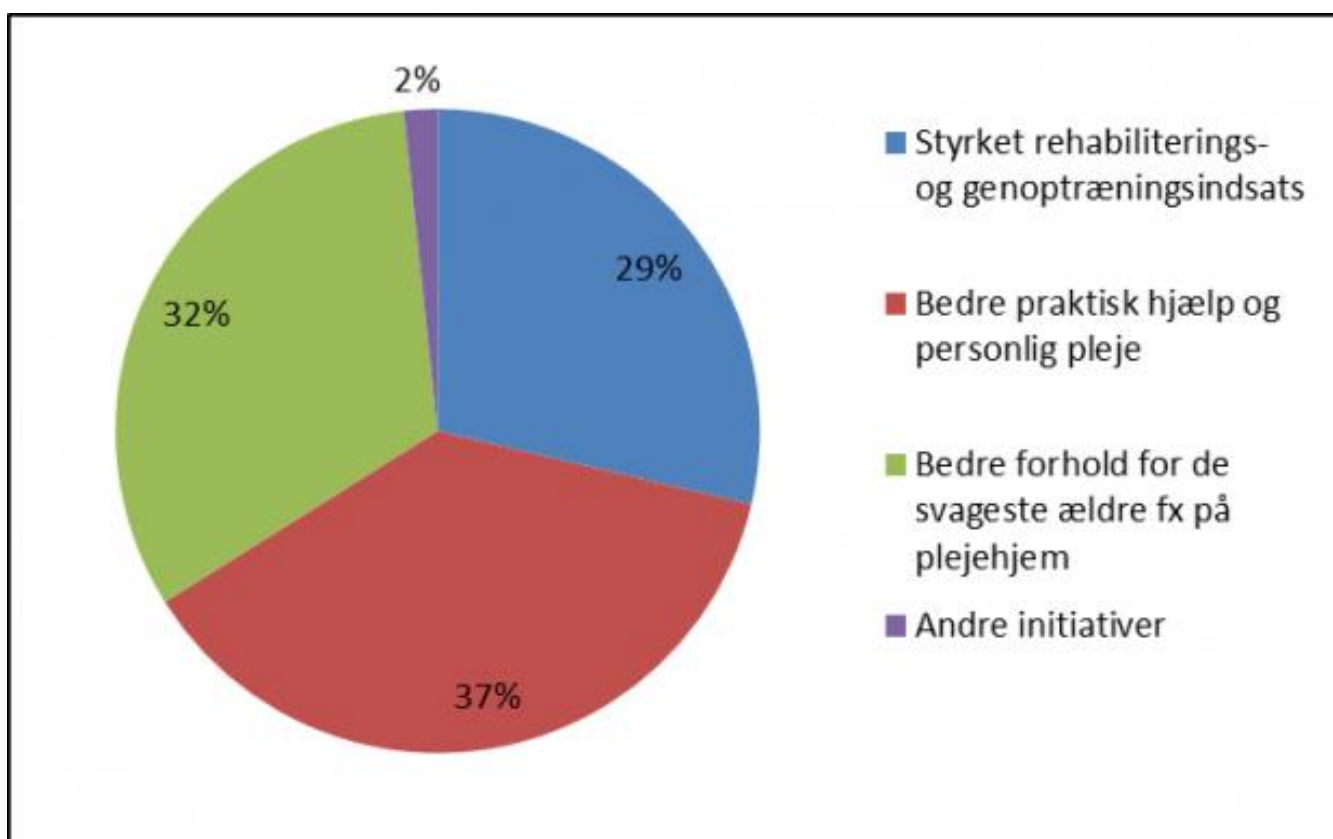


Fig. 4.3 (Denoffentligesektor.dk 2015)

Det stemmer godt overens med den besvarelse, kommunerne har gjort i denne undersøgelse, med at livskvaliteten og forholdene blandt de ældre, kan styrkes med et projekt som CUA.

Ud over det økonomiske aspekt vil den prestige, som innovationen giver adopteren betyde meget. Innovationer kan ud over dets egenskaber i at forbedre på tekniske områder, eller gøre processer eller praksis mere effektive, også give en form for prestige til adopteren. Det kan til tider være et modefænomen, at være en del af det "nye", og derfor også være blandt de første til at optage en innovation (se egenskaber ved innovation afsnit 2.4). Derfor har vi opstillet følgende underhypotese ud fra vores teoriafsnit:

*Hvis en innovation bliver opfattet som værende "på mode", vil det være positivt relateret til adoption af innovationen*

CUA har opnået en form for prestige blandt kommuner i Danmark. Men i prestigen ligger der også en række faktorer, som kan medvirke til at reducere usikkerheden. Fx siger Erhardt Fisker fra Billund følgende: *"Det er nemmere at bygge på en succes, end det er at bygge på en forventet succes"* (Bilag 32 Billund: 18:05). Hermed menes, at en innovation som i forvejen er populær, og har opnået en social status, muligvis også er afprøvet, og derfor skaber større sandsynlighed for at andre potentielle adoptere kan se fordele i ideen. Et andet eksempel på betydningen af social prestige blandt kommunerne er Lolland, hvor et projekt som CUA måske kan medvirke til positive historier:

*"Lolland kommune står altid yderst, vi har lavest sociale status, vi har høj arbejdsløshed, vi har alting - så nogen gange vil vi gerne have lov at fortælle den gode historie"* (Bilag 36 Lolland: 9:34).

Det har derfor en betydning, at adopter føler de kan ride med på bølgen og være en del af en succes og den gode historie.

### 4.1.2 Komplexitet

For at en innovation skal have en succesfuld spredning, bør den være nemt tilgængelig, enkel at implementere og have færrest mulige barrierer. Derudover er det en fordel, hvis innovationen kan implementeres i flere trin. Dette leder os frem til følgende hypotese:

*En lav grad af kompleksitet vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen.*

For at undersøge om kommunerne anså CUA som en kompleks innovation, spurgte vi om de havde opfattet innovationen som let at gå til, inden de besluttede sig for at implementere den. Det har resulteret i følgende resultat:

Hvor enig er du i følgende udsagn: - Inden vi implementerede CUA opfattede vi projektet som let at gå til

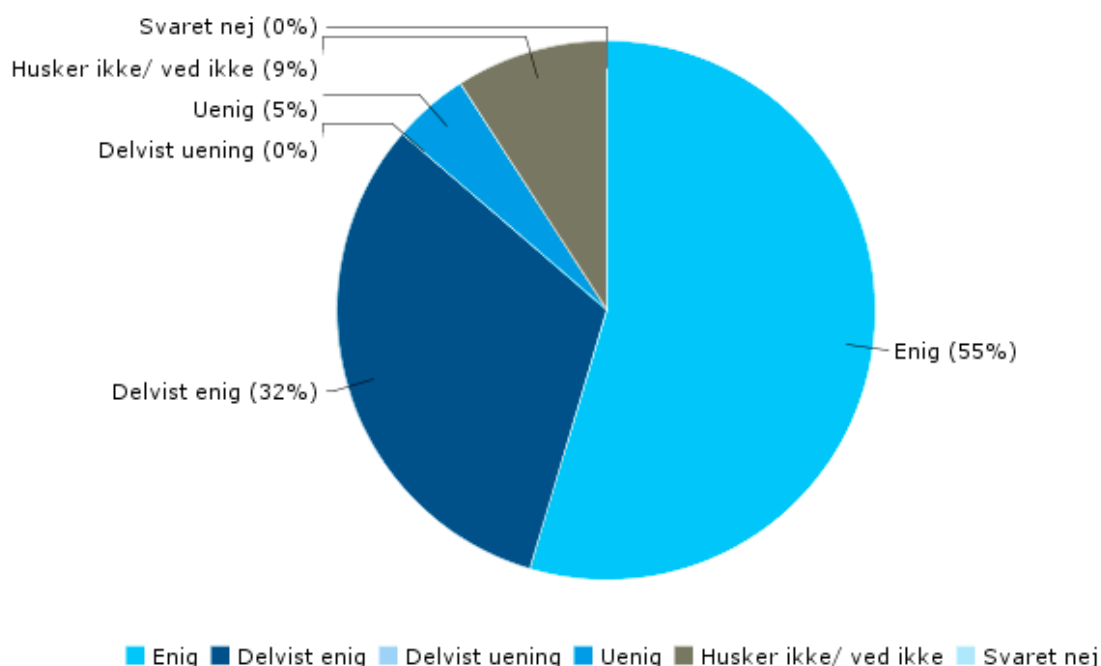


Fig. 4.4

Det kan ses ud fra figur 4.4, at henholdsvis 55 procent og 32 procent erklærede sig enige og delvist enige i, at de havde opfattet innovationen som let at gå til, inden de valgte at



implementere den. Fem procent mente ikke at innovationen var lige til, mens ni procent ikke kunne huske det eller ikke ved det.

Dette resultat kan underbygges ud fra et interview med Sorø Kommune, hvor de mener, at CUA efterhånden var så udbredt, at de fleste barrierer var imødekommet gennem processen. *“Lige præcis det her kunne man så tænke, at fordi det var så gennemprøvet, så var det nok noget nemmere (at implementere)...”* (Bilag 45 Sorø: 39:10). Billund Kommune anså også CUA som let at benytte, da de vægter det enkle i det at tage en cykeltur, som en vigtig del af CUA:

*“Personalet har ikke tid til at gøre en hel masse i den retning (få ældre ud fra plejecentre), der kan man så sige at det er er forholdsvis enkelt at tage en cykel og give de ældre en cykeltur”* (Bilag 32 Billund: 2:50).

Det er en generel opfattelse blandt respondenterne i undersøgelsen, at CUA er et koncept, der umiddelbart kan implementeres let i kommunen, og dette kan være en medvirkende årsag til, at det har kunnet spredes så effektivt.

Denne tendens underbygges af vores teoretiske ramme, som beskriver sammenhængen mellem få barrierer og spredning. Ifølge Greenhalgh, vil en lav grad af barrierer føre til effektiv innovationsspredning (se spredning af innovation afsnit 2.3), og kan muligvis være årsagen til, at størstedelen af respondenterne i deres samlede vurdering vælger at implementere CUA.

#### **4.1.3 Trialability**

Hvis en innovation har mulighed for at kunne afprøves inden den eventuelle adopter beslutter sig for at adoptere eller forkaste innovationen, vil det kunne resultere i en større grad af adoption. Dette undersøges ud fra nedenstående hypotese:

*Afprøvning af innovationen vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen*

Vi adspurgte kommunerne, i hvor høj grad afprøvning af cyklerne havde haft betydning for beslutningen om at implementere CUA.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - Det havde stor indflydelse på vores beslutning om at implementere CUA, at vi havde mulighed for at prøve cyklerne først

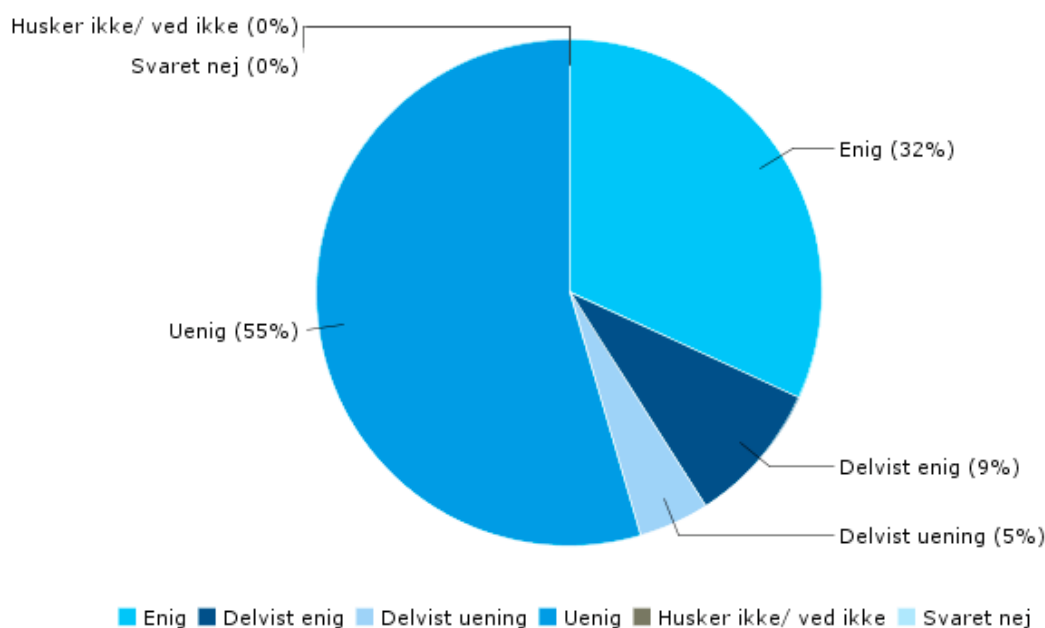


Fig. 4.5

Lidt over halvdelen af respondenterne er uenige eller delvist uenige i, at det har haft indflydelse på deres beslutning, at der har været mulighed for at prøve cyklerne inden beslutningen blev taget. 32 procent er enige sammen med 9 procent som er delvist enige i, at muligheden for at teste cyklerne har spillet en rolle.

Afprøvningen af cyklerne har spillet en rolle, dette beskrives godt i følgende citat fra interviewet med Albertslund Kommune:

*“Vi ville skabe noget opmærksomhed omkring det her (CUA). Det var noget vi skulle have til Albertslund, men vi skulle have nogle frivillige inden vi gik i gang med det”*(Bilag 47 Albertslund: 4:10).

Prøvecyklerne blev anvendt som redskab til at øge opmærksomheden omkring innovationen i kommunen, derigennem have de mulighed for at rekruttere frivillige.

Resultatet af besvarelsene viser, at respondenterne er nogenlunde ligeligt fordelt, når spørgsmålet drejer sig om muligheden for at teste cyklerne inden den endelige beslutning tages. Det kan derfor siges, at for nogle adopters er det vigtigt at kunne afprøve innovationen først, mens det for andre ikke er vigtigt. Det kan derfor være vanskeligt at sige, i hvor stor grad en innovation bør have denne mulighed.

#### **4.1.4 Kompatibilitet**

For at en innovation nemt kan implementeres i en organisation skal denne innovation stemme overens med organisationens værdier og målsætninger. Vi har undersøgt, hvorvidt kommunerne opfordrer til innovativ tænkning. Dertil har vi gennem vores interviews fået indblik i, hvorvidt kommunernes og CUA's værdier og mål stemmer overens. Følgende underhypotese har været baggrund for undersøgelsen om kompatibilitet:

*Hvis innovationen stemmer overens med organisationens eksisterende værdier, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen*

For at undersøge om CUA's værdier og mål stemte overens med kommunens værdier, undersøgte vi om den kommunale ledelse opfordrede til innovativ tænkning.

Nedenstående figur viser resultatet:

Hvor enig er du i følgende udsagn: - I min forvaltning opfordrer ledelsen til innovativ tænkning

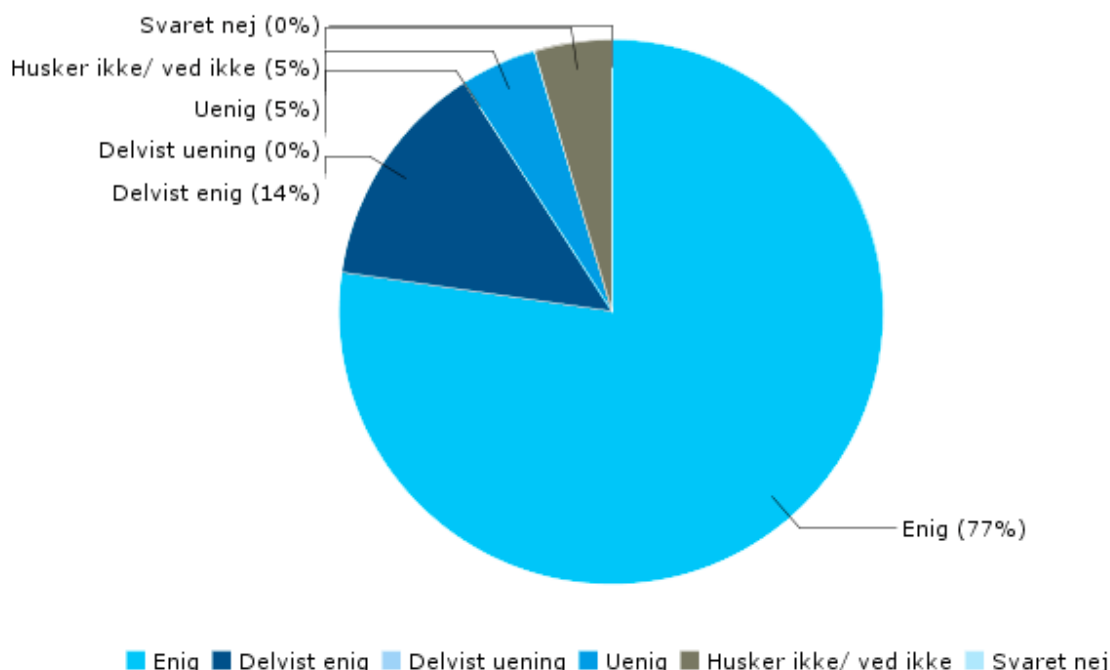


Fig. 4.6

Det viser sig på baggrund af respondenternes svar, at størstedelen af de kommunale tovholdere bliver opfordret til at tænke innovativt. Henholdsvis 77 procent og 14 procent er enten enige eller delvist enige i, at kommunen opfordrer til at tænke innovativt. Vi har for at besvare vores underhypotese valgt at inddrage citater fra flere kommuner, for at dokumentere en sammenhæng mellem kommunernes og CUA's mål og værdier. I op til flere kommuner bliver der i øjeblikket gjort en stor indsats for at forebygge ensomhed hos de ældre. I Roskilde Kommune har man valgt at koble CUA sammen med denne forebyggelse, hvor man ved at benytte frivillige til at cykle de ældre rundt kan skabe mindre ensomhed blandt ældre (Bilag 15 Roskilde). Samme tendens kan man se i Albertslund, hvor Karin blev ansat alene til det formål at opspore ensomme ældre og udvikle aktiviteter på området. *“En del af det projekt var så, at jeg synes det kunne være en god ide at få CUA til at blive en del af det projekt”* (Bilag 47 Albertslund: 0:45). Næstved Kommune var ligeledes i gang med flere projekter om ensomme ældre, hvor de i den forbindelse også blev opmærksomme på CUA:

*“Nu kom den her mulighed jo egentlig dumpende på et tidspunkt, hvor vi kiggede på, hvordan kan vi arbejde med at involvere de ældre, i forbindelse med de midler vi fik i ældremilliarden. Og der havde vi noget i gang der var ved at blive løbet lidt i gang omkring aktiviteter for ensomme ældre. Der kom den her jo meget godt ind. Når den så kommer ind via nogen... Så tænkte vi, vi kan lige så godt tænke på noget at det har med at gøre omkring ensomme ældre” (Bilag 42 Næstved: 3:57).*

CUA kom i denne forbindelse således på et belejligt tidspunkt, hvor kommunerne kunne se en sammenhæng i potentialet mellem de mål og værdier, som CUA havde samt de projekter, kommunerne i forvejen var i gang med.

Et andet område, hvor CUA har passet godt ind med kommunernes mål er på frivillighedsområdet. I Esbjerg Kommune skulle ældremilliarden bruges på et indsatsområde omkring åbne og aktive plejecentre, som handlede om at få mere aktivitet ind på plejecentrene og det: *“passede jo som fod i hose med det her koncept (CUA)”* (Bilag 33 Esbjerg: 24:25). I kommunen fandt man koblingen mellem et projekt man i forvejen gerne ville iværksætte og CUA. Også i Lejre Kommune passede CUA til deres mål om at supplere med frivillige, for at hæve aktivitetsniveauet på plejecentrene:

*“Den kommunale del handler meget om, hvordan vi kan skabe noget aktivitet for borgerne på plejecentrene. Aktivitetsniveauet er ikke så højt. Det har både at gøre med de borgere vi har, det er nogle helt andre borgere end for fem år siden, og de er generelt dårligere og svagere, det betyder at de ikke har særlig mange ressourcer. Vi mærker også at tiden til aktivitet i hverdagen er faldende og presset. Så hvis man skal skabe en meningsfuld hverdag, så bliver man nødt til at tænke i andre baner. Så frivilligheds konceptet i det er rigtig stærkt”* (Bilag 35 Lejre 1:10).

Gældende for begge kommuner er, at de har brugt CUA som en løftestang for deres andre projekter. På den baggrund kan man argumentere for, at kommunernes og CUA's normer og værdier stemmer overens - i flere forskellige tilfælde. Man kan derfor have en antagelse

om, at en overensstemmelse mellem disse værdier og mål kan være en central faktor i adoptionen af innovationen.

#### **4.1.5 Observerbarhed**

Det er vigtigt for en innovation, at den umiddelbart kan påvise de positive effekter ved den. Det kan derfor være nødvendigt for udbyderen at have videnskabelige dokumenterede effekter, eller tydelige positive erfaringer fra andre adopters. Derfor er følgende underhypotese med udgangspunkt i teorien om observerbarhed:

*Hvis en innovation har observerbare og/eller videnskabeligt dokumenterede effekter, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.*

I vores undersøgelse, spurgte vi kommunerne om det har haft en betydning, om CUA kunne dokumentere videnskabelige effekter. Vi ved, at CUA endnu ikke har et videnskabelig grundlag for effekten af projektet, til dels fordi det kan være svært målbart og dels fordi innovationen stadig er så ny. Men en sådan bevisførelse ville ikke umiddelbart ændre kommunernes opfattelse af innovationen. Det viser resultatet af spørgeskemaet, hvor vi spørger ind til betydningen af dokumentation.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - Inden vi besluttede at implementere CUA, overvejede vi, om CUA havde videnskabeligt dokumenterede effekter

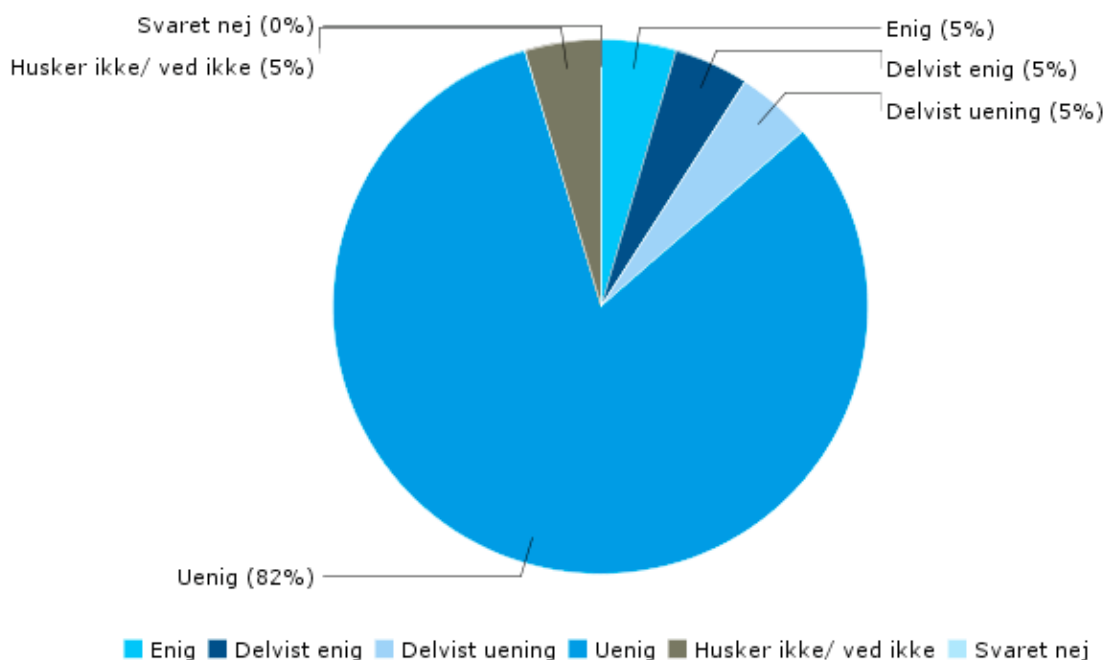


Fig. 4.7

Der er altså 82 procent som er uenige og 5 procent som er delvist uenige i, at dokumentation for CUA's effekt, ville have betydning for adoptionen. Det vil sige at størstedelen af vores respondenter, ikke baserer deres indtryk af en given innovation, på baggrund af videnskabelige data. Det har større betydning om innovationen i første omgang virker til at være en god ide, og at man kan se en række fordele og behov, som kan dækkes. Så der er i større grad tale om en subjektiv vurdering af innovationens effekt, ude i kommunerne, når en sådan innovation skal spredes.

Det er dog bemærkelsesværdigt, at når vi så spørger til resultatmåling og dokumentation ude i forvaltningen, giver det et andet billede.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - I min forvaltning har vi stort fokus på dokumentation og måling af resultater

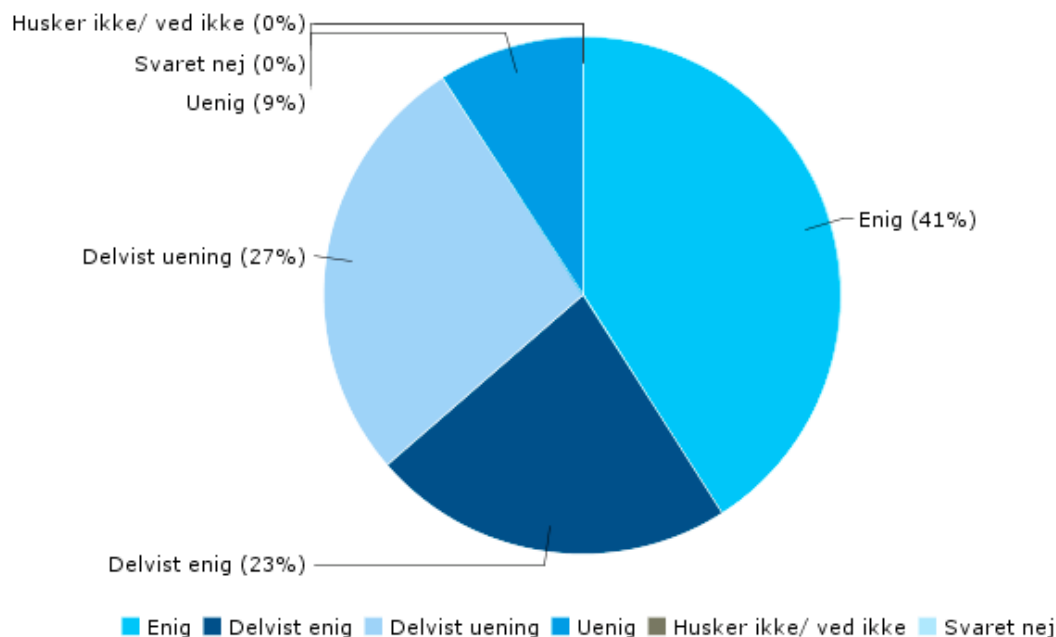


Fig. 4.8

Ud fra disse besvarelser, kan vi altså konstatere, at der i stor grad bliver krævet dokumentation og måling af resultater ude i kommunerne. Hele 41 procent af respondenterne svarer, at de er enige i at deres forvaltning har fokus på dokumentation og måling af resultater og 23 procent er delvist enige. Det er op mod to tredjedele af respondenterne der mener, at der i stor grad kræves måling af resultater. Det er derfor svært at definere, hvorfor CUA alligevel kan spredes så effektivt, når de nu ikke kan dokumentere de fordele, der følger med projektet. Et eksempel på hvorfor spredningen af alligevel har været så relativt effektiv er gennem kommunernes subjektive indtryk af projektet:

*“Den oplevelse af livsglæde og livskvalitet man så i klippet (KL’s Sociale temamøde) og det han (Ole Kassow) fortalte, betød rigtig meget. Det første jeg fik at vide da jeg havde møde med social og sundhedsudvalget, der sagde han (lederen for social og sundhedsudvalget), at de havde købt de her cykler. På vej hjem i toget, havde de så besluttet at de skulle have de også have i Sorø kommune” (Bilag 45 Sorø: 2:33).*



Så, igen, på trods af stor fokus på måling og dokumentation, er der alligevel plads til i kommunerne at satse på projekter, der ud fra en subjektiv vurdering, virker til at have en række fordele i deres situation. Vi tillægger også Ole Kassow en stor betydning for spredningen, da det i mange tilfælde har været hans personlige indsats og fremvisning af projektet, som har fået kommunerne til at åbne øjnene op for CUA.

#### **4.1.6 Re-invention**

Ved optagelsen af en ny innovation er det vigtigt, at adopteren får mulighed for selv at definere, hvordan den bedst passer ind i de rammer, som adopter eller adopters organisation arbejder under. Man kan dermed sige, at der kan være flere former for god innovation, og at der derfor opstår nogle specifikke behov for adopteren ved implementeringen af en innovation. Derfor skal innovationen skræddersys af adopteren selv, hvor tilpasningen enten kan komme centralt eller decentralt.

*En høj grad af fleksibilitet ved innovationen vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen*

For at undersøge, hvorvidt kommunerne havde let ved at implementere CUA's model i udgangspunktet, spurgte vi dem, om de havde haft behov for at tilpasse CUA efter deres eget behov.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - Der har været behov for at tilpasse CUA til kommunens forhold/ behov

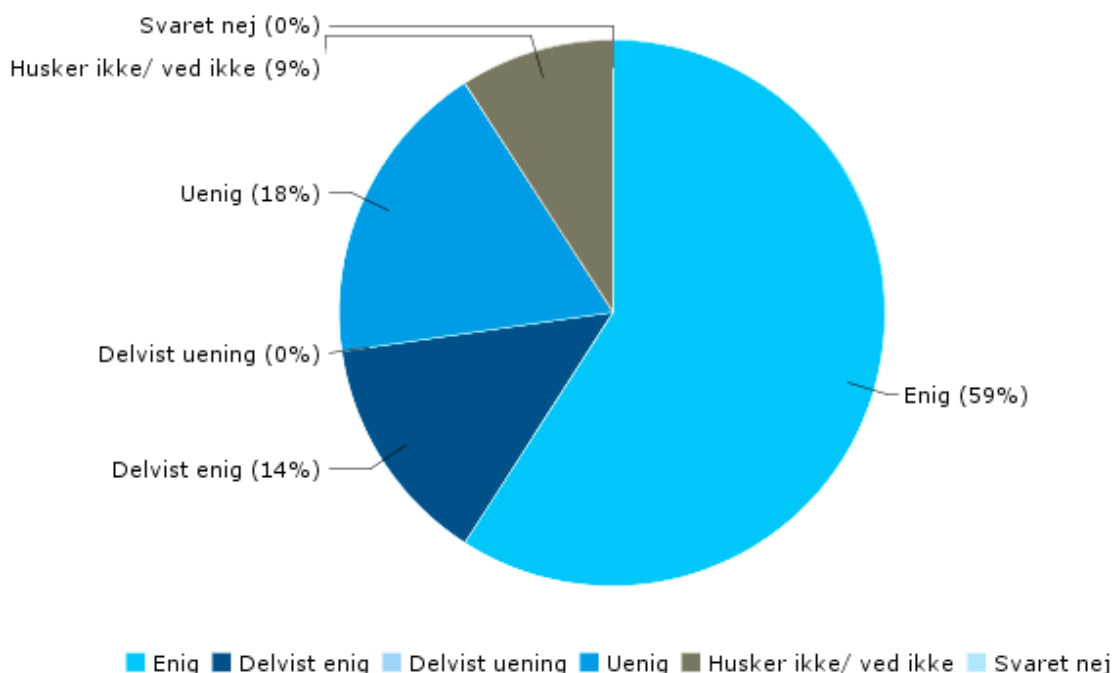


Fig. 4.9

Det fremgår af figur 4.9, at 59 procent erklærede sig enige og 14 procent delvist enige i, at der har været nødvendigt at tilpasse CUA til deres eget behov, mens kun 18 procent er uenige og 0 procent delvist uenige. De sidste 9 procent ved ikke, hvorvidt CUA skulle tilpasses.

Ud fra figuren kan man aflæse, at der er en overvejende enighed om, at man i den enkelte kommune var nødt til at tilpasse CUA til sit eget behov. Dette underbygges yderligere af følgende udsagn fra henholdsvis Aarhus og Roskilde Kommune: *“Både børn og hjerneskedede... Der er rigtig mange der kunne have glæde af det her. Det hedder jo Cykling uden alder, og det vil vi gerne gøre konkret, så det med alder ikke kun var med ældre.”* (Bilag 30 Aarhus: 7:33) og *“Vi har også taget dem i brug til daghjemmene, fordi der kommer borgere, som måske har behov for noget mere adspredelse.”* (Bilag 38 Roskilde: 3:38). På den baggrund kan man argumentere for, at CUA som model måske ikke helt formår at tilpasse deres egen innovation til de enkelte kommuner. På den anden side er dette heller ikke nødvendigt, så længe kommunerne føler, at de selv har fået muligheden for at arbejde videre med innovationen og tilpasse den til deres egne behov. I

så fald er det centralt for CUA, at de formår at yde den assistance, som kommunerne unægteligt har brug for i udformningen af deres egen tilpasning af CUA.

Vi har ligeledes adspurgt respondenterne som var enige i at der var behov for tilpasning, om de betragtede CUA som en fleksibel innovation, ift. kommunens behov.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - (Hvis ening/ delvist enig i ovenstående) CUA var nem at tilpasse til kommunens forhold/ behov

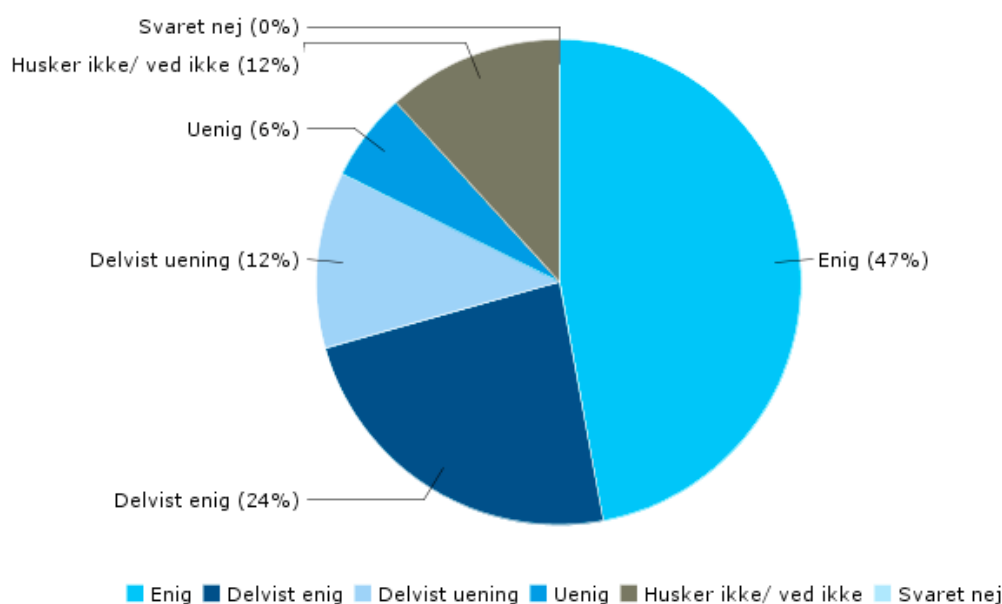


Fig. 4.10

Næsten tre fjerdedele af de adspurgte som har måtte tilpasse CUA til deres behov, har svaret, at de mente CUA var nemt at tilpasse. På baggrund af statistikken kan man sige, at CUA i sin udformning giver mulighed for egen tilpasning i kommunerne. Dette har i de fleste tilfælde været let, og det betyder en høj grad af fleksibilitet ved innovationen, som dermed også fører til en positivt grad af adoption.

Vores teoretiske grundlag understøtter også tendensen til, at kommunerne selv skal komme på banen ift. tilpasningen af CUA. Den enkelte kommune skal selv have muligheden for at fortolke på innovationen og skabe de nødvendige rammer, som passer til organisationen (se genskaber ved innovation kapitel 2.4).

#### 4.1.7 Delkonklusion

Vi kan altså udlede ud fra dette afsnit, at der er en række egenskaber, som i mere eller mindre grad skal være en del af innovationen, hvis man skal forvente en succesfuld spredning. Vi har ud fra vores analyse på baggrund af teorien kunne konstatere, at nogle af disse egenskaber har mere betydning for spredningen end andre. For at få det bedst mulige overblik, vil vi kort opsummere hver enkelt underhypotese, ift. hvad vi kommer frem til i analysen.

Vi har ud fra undersøgelsen kunne se, at økonomien ikke har haft en store betydning i forbindelse med adoption af CUA. Dog mener vi at kunne se, at regeringens pulje med ældremilliarden har haft en betydning og kan muligvis forklare, hvorfor kommunerne ikke har haft økonomi som en væsentlig barriere. Samtidig har vi kunnet konstatere, at et fænomen som prestige har spillet en rolle i spredningsprocessen af CUA. Flere af kommunerne har adopteret CUA på baggrund af, at det ville styrke deres image udadtil.

Vi kan ligeledes se, at et stort flertal af kommunerne anså CUA som let at gå til. Dette kan have været en medvirkende årsag til, at en stor del af kommunerne har valgt at implementere CUA.

Vi kan konstatere, at muligheden for at afprøve cyklerne inden kommunerne skulle tage en beslutning om at implementere CUA, kun i nogen grad har haft betydning, da kun lidt under halvdelen svarer, at det har haft stor betydning for deres beslutning.

Kommunernes mål og værdier om nedbringelse af ensomhed blandt ældre og inddragelse af flere frivillige, stemmer godt overens med de tilbud, CUA har. Det har derfor været umiddelbart let for CUA at imødekomme disse værdier.

Kommunernes behov for at kunne se tydelige dokumenterede effekter af CUA's resultater, har stort set ikke været eksisterende. Dette til trods for, at der i vores undersøgelse alligevel kunne observeres tendenser til, at kommunerne i høj grad benytter sig af dokumentation og resultatmåling.

I næsten alle tilfælde kan vi konstatere, at CUA har været let at tilpasse i kommunerne. Dog har vi også konstateret, at CUA ikke har formået at tilpasse innovationen til de enkelte kommuner, men at dette ikke har haft betydning for graden af adoption. Det skyldes, at CUA i sin udformning er meget fleksibel og giver den enkelte kommune mulighed for selv at fortolke og arbejde videre med innovationen.

## 4.2 Udbyders rolle

I vores undersøgelse har vi i store dele haft fokus på adopteren som individ og organisation. Vi har alligevel valgt at inddrage udbyderen, da vi har en formodning om, at CUA som udbyder, har været en central faktor for innovationens spredning. Derfor har vi valgt at undersøge hvorvidt:

***Udbyders sociale netværk samt en konkret strategi for spredningen af innovationen vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen.***

Med udgangspunkt i teorien er det vigtigt for graden af adoption, at udbyderen formår dels at benytte sit sociale netværk, dels formår at skræddersy innovationen til relevante adoptere (se udbyders rolle afsnit 2.5).

I forbindelse med projektets tilblivelse foretog vi et interview med Dorthe Pedersen, som er samarbejdspartner med Ole Kassow i CUA. I forbindelsen med dette interview forklarede Dorthe bl.a., at en af de vigtige faktorer i spredningsprocessen var KL's sociale temamøde tilbage i maj 2014:

*“Ole blev inviteret af Kommunernes Landsforening til deres sociale temamøde sidste år i maj måned. Og det var jo selvfølgelig virkelig... som kaldet fra himlen at få sådan en invitation fordi der sad 1600 fra kommunerne af den rigtige støbning”*  
(Bilag 25: 7).

Her fremgår det ifølge Dorthe, at en tilfældig faktor var en af de centrale virkemidler i spredningen af CUA og ikke deres egen strategi. Den samme tendens til “tilfældig” spredning kommer også til udtryk i den måde, hun omtalte CUA’s tidlige forsøg på at sprede:

*“Jeg vil starte med at sige, at vi faktisk fra starten var meget imod at danne en forening, og det var vi fordi vi elskede den måde netværk fungerer på og den spredning og det med at tale til folks velvilje og tale til folks engagement” (Bilag 25: 10).*

I begyndelsen handlede det mest om spredningen af det gode budskab og at få folk med på ideen ud fra kernen i CUA. Det lader til, at der i begyndelsen ikke var noget behov for en spredningsstrategi, da kontakterne opstod mere eller mindre af sig selv. Dette underbygges yderligere i interviewet, hvor Dorthe udtaler omkring organiseringen af henvendelser: *“Det med at begynde at putte det ind i nogle matrix-lignende organiseringsformer, det havde vi på ingen måde lyst til” (Bilag 25: 11).* CUA’s spredning var i begyndelsen derfor ikke præget af en konkret spredningsstrategi.

CUA har stået over for nogle strategiske problemer. I forbindelse med implementeringen af CUA i kommunerne har Dorthe Pedersen oplevet, at kommunerne fra starten har set projektet som let at gå til. Så længe cyklerne var indkøbt, og de havde lavet et kick-off, så kørte projektet (Bilag 25: 16). Det modsatte har vist sig i praksis, og man har i kommunerne oplevet et behov for assistance fra CUA til videre implementering. Derfor har CUA efterfølgende prøvet at skaffe midler gennem fonde, for fortsat at yde en service til de enkelte kommuner og arbejde med at løse problemerne (ibid.). Dertil har CUA fra begyndelsen ikke haft et konkret fokus på “targeting” eller “tailoring” (se udbyder af innovation afsnit 2.5). Man har været nødt til at handle hurtigt for at imødekomme de mange henvendelser fra kommunerne, og det er blevet på bekostning af nogle kommuner, som ikke har været helt tilfredse med bl.a. leveringen af cykler samt Loop systemet. Lolland, Næstved og Taarnby har alle oplevet, at leveringstiden på cyklerne har været meget langsom. Dertil har Skanderborg, Sorø og Holbæk alle identificeret problemer med benyttelsen af Loop-systemet. Det gælder både benyttelsen af programmet, samt hvem der

har mulighed for at benytte det. Sorø påpeger fx, at man som tovholder ikke har mulighed for at få piloter ud af systemet, hvis først de er inde. Derefter bliver man nødt til at kontakte supporten for at få hjælp til problemet, som er en langsommelig proces (Bilag 19 Sorø). Holbæk udpeger et andet problem, i og med at programmet ikke er let anvendeligt for nogle af de ældre medarbejdere ude på plejecentrene (Bilag 7 Holbæk).

#### 4.2.1 Delkonklusion

Man kan ud fra de forskellige kommuners udtalelser argumentere for, at CUA har været hurtig, omend lidt for hurtige, til at sprede deres innovation. I begyndelsen spredte CUA sig hurtigt gennem de sociale netværk. Disse netværk gik både fra CUA til kommunerne, men også fra én kommune til en anden. Man lod innovationen sprede sig selv. Dertil har CUA ikke til fulde formået at udforme en tilstrækkelig strategisk plan for spredningen af innovationen. På den anden side kan man argumentere for, at CUA ikke har haft behov for en sådan strategi, da den har mere eller mindre har spredt sig selv gennem et stort netværk og en god personlig kontakt til de enkelte kommuner. Man kan dog godt argumentere for en form for strategisk planlægning, i og med at CUA i højere grad har lagt vægt på “targeting” end “tailoring”, da de ikke har tilpasses innovationen til de enkelte kommuner, men til kommunerne på generelt niveau.

### 4.3 Adopters rolle

Adopteren i en organisation spiller en stor rolle i spredningen af innovation. Hvis adopteren har en række egenskaber, fx risikovillighed, bør det have en positiv effekt på graden af adoption (se egenskaber ved adopter som individ i afsnit 2.6.1). For at undersøge vigtigheden af disse karakteristika har vi bedt de kommunale tovholdere om at udvælge de udsagn, som de føler bedst repræsenterer dem selv. Hypotesen som testes ved hjælp af denne personlighedstest er:

***Hvis en adopter er indehaver af visse karakteristika vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen***

De karakteristika som vi har fokus på er det faglige netværk, åbenhed overfor nye ideer, risikovillighed, ansvarsbevidsthed og aktiv søgning på nye løsninger af problemer. De resterende karakteristika er ikke karakteristika, vi anser som værende af samme relevans for spredningen af CUA. De kommunale tovholdere har haft muligheden for at udvælge fem karakteristika, hvilket har resulteret i følgende figur:

Vælg 5 af følgende 10 udsagn, som du synes beskriver dig bedst:

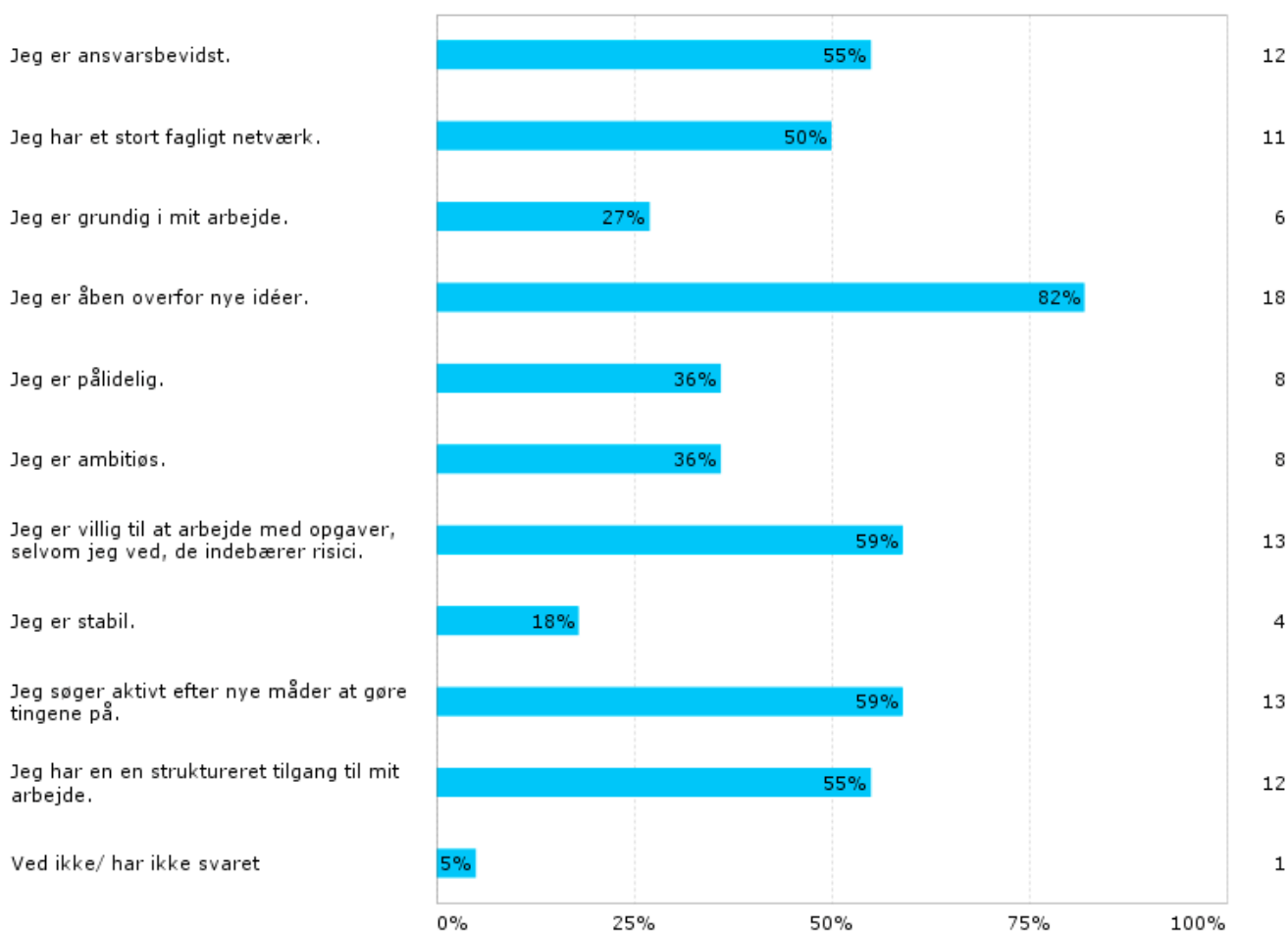


Fig. 4.11

82 procent af de kommunale tovholdere, svarende til 18 kommuner, ser sig selv som åbne overfor nye ideer, hvilket stemmer godt overens med kommunernes opfordring til innovativ tænkning (se kompatibilitet afsnit 4.1.4). Der er 59 procent der mener, at de kan karakteriseres ved at være villige til at arbejde med risikofyldte opgaver, og 59 procent der mener, at de aktivt søger nye måder at gøre tingene på. 55 procent mener at de er



ansvarsbevidste, og halvdelen mener at de kan karakteriseres ved at have et stort fagligt netværk.

Få kommuner er blevet inspireret til at implementere CUA af borgerne selv. Disse borgere betegnes som opinionleaders, og spiller en vigtig rolle i spredningsprocessen. Den lokale opinionleader kan påvirke den kommunale adopter i retning af at implementere CUA, fordi de i højere grad end kommunen kan gøre brug af deres sociale netværk og kendskab til kommunens værdier og normer. En borger i Vallensbæk sørgede for at få CUA til kommunen ved selv at anskaffe cykler og stå for opstart af programmet. *“Det er ikke startet som et kommunalt projekt, det er startet uden kommunen”* (Bilag 50 Mogens: 6:08). Borgeren besidder gode forbindelser i sociale netværk, både til ældresagen, cyklistforbundet og fonde. Disse netværk har borgeren brugt til at få innovationen til kommunen:

*“I en af nyhedsmailene fra cyklistforbundet stod der, at friluftsrådet og velux fonden havde en pulje penge, der kunne søges, projekt aktiv af natur [...] og så søgte jeg om 70.000”* (Bilag 50 Mogens: 2:49).

I citatet kommer brugen af borgerens sociale netværk til udtryk og det var borgeren selv, der stod for fondsøgningen. Borgeren har på den baggrund i høj grad påbegyndt implementeringen uden om kommunen.

I Dragør er projektet ligeledes begyndt hos en borger, der har haft et stort socialt netværk og kontakt til kommunen. Borgeren tog kontakt til kommunens administration, men kom ikke igennem, og valgte derfor at starte programmet, sammen med et plejecenter, uden om kommunen. Borgeren sørgede for at gøre det så synligt i det kommunale landskab som muligt, og sikrede derigennem at kommunen fik øjnene op for projektet. Dette blev gjort gennem lobbyarbejde med en journalist:

*“Så ringede journalisten til udvalgsformanden [for socialudvalget] og jeg fik lobbyet, og fik de forskellige de forskellige politiske partier til at snakke sammen. Lige pludselig blev der bedt om en tillægsdagsorden hen over weekenden ... og om torsdagen var der udvalgs møde, hvor de besluttede sig for at købe to cykler” (Bilag 49 Søren: 10:08).*

Det kommer til udtryk i både Vallensbæk og Dragør Kommune, at de respektive opinionleaders har haft en væsentlig rolle ift. den kommunale adopters beslutning om at implementere innovationen.

#### **4.3.1 Delkonklusion**

De kommunale adopters er i høj grad indehavere af de karakteristika som vi ud fra teorien vurderede til at have en positiv effekt på innovationsspredning. De kommunale adoptere søger i høj grad efter nye måder at gøre tingene på, er risikovillige, arbejder løsningsorienteret og struktureret, og tager ansvar for sit arbejde. Vi kan ud fra besvarelsen konkludere, at disse karakteristika er de vigtigste for spredningen af CUA. Respondenterne har ikke i lige så høj grad set deres relation til netværk som værende vigtigt. De kommunale adopters er blevet påvirket af lokale opinionleaders i form af borgere, som har brugt deres sociale netværk til at få implementeret at CUA i kommunen.

#### **4.4 Organisationens rolle**

Organisationen som adopter spiller en stor rolle i graden af adoption. Det er grundlæggende organisationen, der sætter mål og rammer for, hvordan og i hvor høj grad man arbejder innovationsorienteret. Derfor er det vigtigt for vores undersøgelse at identificere, dels hvorvidt de enkelte kommuner har en innovationsstrategi og i den forbindelse, om innovationsstrategien har spillet en rolle i adoptionen af CUA eller ej.

***Hvis en organisation har et strategisk fokus på innovation vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen.***

I undersøgelsen spurgte vi først og fremmest, hvor enige kommunerne var i, at deres forvaltning i hverdagen gav plads til, at man kunne foretage beslutninger, som muligvis ville være risikofyldte. Grundlaget for at undersøge det er, at det er vigtigt at klargøre, hvorvidt kommunerne lader de enkelte individer tage beslutninger, der kan påvirke hele kommunen. Dette leder op til nogle mere dybdegående spørgsmål omkring innovative strategier i de enkelte kommuner.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - I min forvaltning er der i hverdagen plads til, at man kan foretage beslutninger, der muligvis er risikofyldte

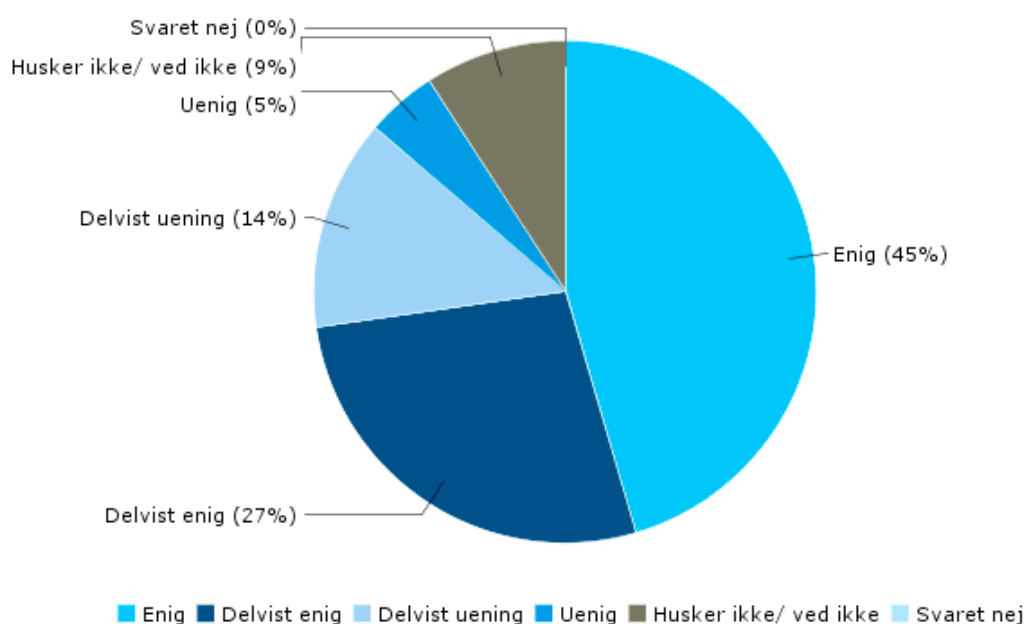


Fig. 4.12

Figur 4.12 viser, at 45 procent er enige i, at de får plads til at foretage risikofyldte beslutninger og 27 procent er delvist enige. Kun 5 procent er uenige og 14 procent er delvist uenige. 9 procent svarede, ved ikke. Alt i alt er der en generel konsensus om, at man som individ får mulighed for at tage risikofyldte beslutninger ude i kommunerne. Generelt kan man sige, at desto større en organisation er, desto mere innovativ vil den være. Dette skyldes, at den har flere ressourcer at rykke rundt med, og derfor vil være mere tilbøjelig til at være risikovillig i sin tilgang til nye ideer. Den har et større slæk af ressourcer, og dette kan have stor betydning for graden af adoption. Det er her vigtigt at tilføje, at en organisations normer og værdier også spiller ind på, hvor innovativ en organisation er (se adopter som organisation og adopters organisation i et socialt system

afsnit 2.7. og 2.8.). Hvis man i en kommune er vant til at gøre tingene på én måde, vil det måske være svært at håndtere et innovativt projekt som CUA. Man lader sig måske styre af normer, som kan sætte barrierer op for graden af adoption. Vi har i vores undersøgelse adspurgt kommunerne, hvorvidt de har en innovationsstrategi for at finde ud af, dels hvorvidt innovation som begreb er en del af kommunens daglige overvejelser, dels hvorvidt kommunerne arbejder risikovilligt, og tør satse på innovation.

#### Har I en innovationsstrategi for kommunen?

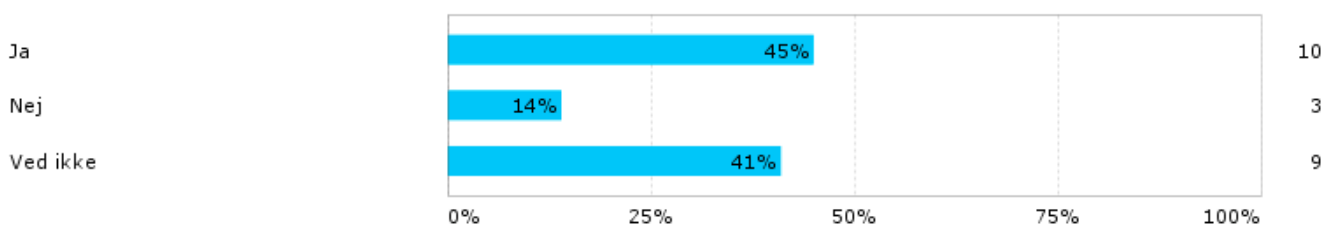


Fig. 4.13

Figur 4.13 viser, at 45 procent af de adspurgte har svaret ja, 14 procent har svaret nej og 41 procent har svaret ved ikke. Vi kan ud fra figuren udlede, at næsten halvdelen af de adspurgte kommuner har en innovationsstrategi. Dog viser figuren også, at hele 41 procent ikke ved, hvorvidt deres kommune har en innovationsstrategi. Her tages der forbehold for, at mange af de adspurgte fx var tovholdere ude på de enkelte plejecentre. Det var vi i begyndelsen ikke klar over. På den baggrund vidste mange af vores respondenter ikke, hvorvidt kommunen havde en innovationsstrategi, så det er muligt, at de to værdier "ja" og "nej" skulle ændres, hvis vi adspurgte hver enkelt kommune, om hvorvidt de havde en innovationsstrategi. Alligevel mener vi, at statistikken er repræsentativ, da vi undersøger, hvorvidt fokus på innovation i de enkelte kommuner kan have positiv betydning for graden af adoption.

For at få et mere detaljeret svar på kommunernes fokus ift. innovationsstrategi, ville vi undersøge, om dét at kommunen havde en innovationsstrategi, har haft betydning for deres beslutning om at optage CUA.

#### 4.1 Hvis ja: Hvor enig er du i følgende udsagn: - Det har haft en betydning for beslutningen om at få CUA, at kommunen har en innovationsstrategi

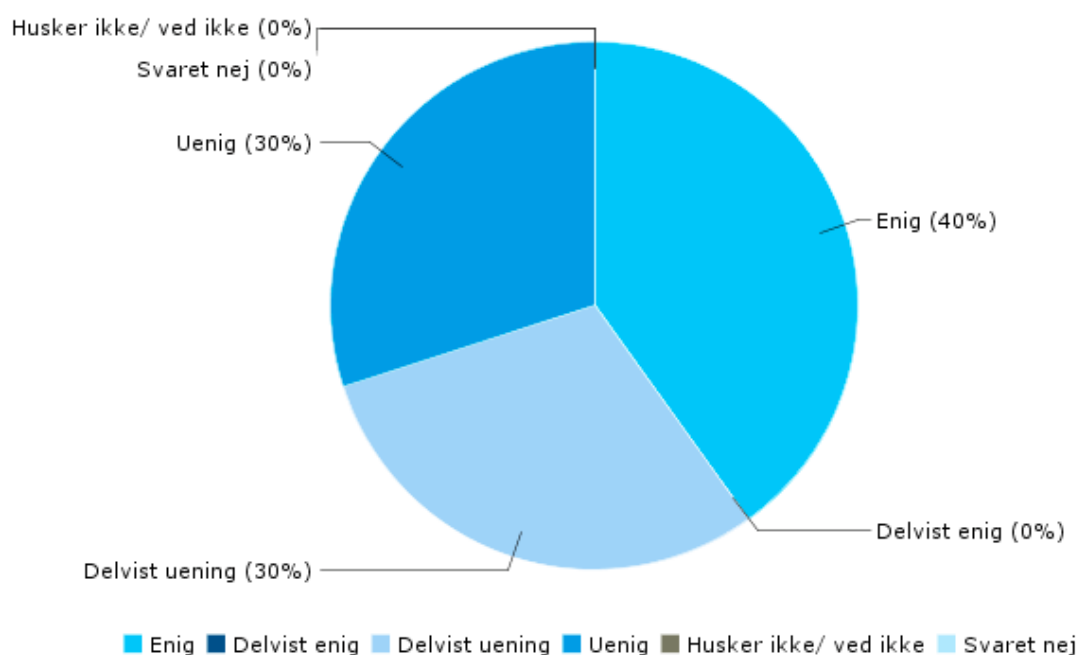


Fig. 4.14

Det fremgår af figur 4.14, at 40 procent er enige i at kommunens innovationsstrategi har haft en betydning for optagelsen af CUA. 30 procent er dog uenige og endnu 30 procent er delvist uenige i, at kommunens innovationsstrategi har haft en betydning. Det kom også til udtryk af vores interviews. Kolding Kommune er en af de kommuner, hvor man har en innovationsstrategi, men det var i større grad KL's sociale temamøde tilbage i maj 2014, der overbeviste kommunen om at de ville implementere CUA:

*“Politikerne og vores administrative ledelse hørte Ole Kassow tale ved KL's sociale temamøde i Aalborg engang sidste år. Derefter har nogle af dem gået og syntes, at det var rigtigt godt og ønsket at høre mere omkring det” (Bilag 27 Kolding: 10:49).*

Et andet eksempel på, at innovationsstrategien ikke har haft betydning er i Slagelse:

*“... Jeg så det første gang i fjernsynet, og så blev jeg jo fyr og flamme... Jeg ringede til Ole Kassow og sagde, at det projekt skulle vi også have i Slagelse..” (Bilag 28 Slagelse: 2:58).*

Det gælder både for Kolding og Slagelse, at kommunernes innovationsstrategi ikke har haft betydning for implementeringen af CUA, men at det snarere har været andre

informationskanaler, der har været gældende. I Slagelse Kommune var tovholderen på projektet en opinionleader (se opinionleader afsnit 2.6.2). Gennem ekstern kommunikation med forskellige fonde og sociale netværk, formåede hun at skaffe de nødvendige ressourcer til at købe cykler og få projektet op at køre i kommunen (Bilag 18 Slagelse). Dermed har hun som opinionleader fungeret som en central faktor i adoptionen af CUA.

Ifølge undersøgelsen havde nogle kommuner ikke en innovationsstrategi. Disse kommuner spurgte vi, hvorvidt beslutningen om at implementere CUA ville have været lettere, hvis kommunen havde haft en innovationsstrategi.

Hvis nej: Hvor enig er du i følgende udsagn - Det havde gjort beslutningen om at implementere CUA lettere, hvis vi havde en innovationsstrategi

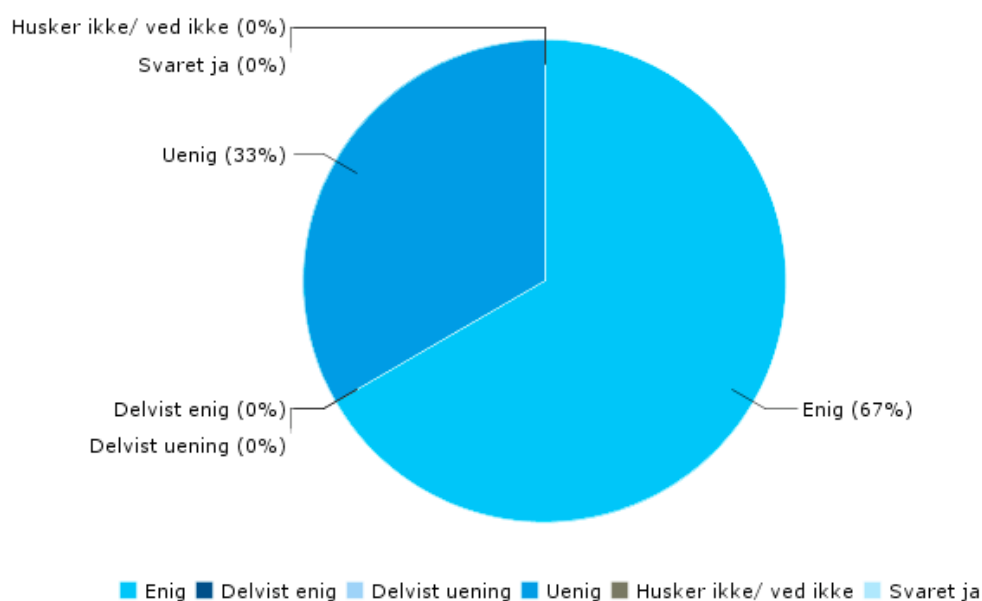


Fig. 4.15

Figur 4.15 viser, at 67 procent er enige i, at det ville have været lettere at implementere CUA, hvis kommunen havde haft en innovationsstrategi. 33 procent er uenige. Esbjerg er en af de kommuner, som ikke har en innovationsstrategi. I Esbjerg var det ligeledes KL's sociale temamøde, der havde været den primære faktor for implementeringen af CUA:

*“Der kommer de hjem.. Direktøren og politikerne kommer hjem svært begejstrede for det her projekt og vil rigtigt gerne have det implementeret i Esbjerg” (Bilag 33 Esbjerg: 4:55).*

Da CUA alligevel blev implementeret i kommunen, er det muligt at argumentere for, at det måske ikke er nødvendigt med en egentlig innovationsstrategi. En innovationsstrategi hjælper dog implementeringsprocessen på vej. I Lolland Kommune kobledede man CUA op på et motionsaspekt. Oprindeligt skulle kommunens midler gå til side-by-side cykler, men efter et nyhedsklip i fjernsynet blev Birgitte Jensen overbevist om, at man kunne investere i CUA i stedet for (Bilag 12 Lolland). I dette tilfælde ville en innovationsstrategi måske have hjulpet til lettere at identificere og undersøge, hvilke alternativer man i kommunen skulle have brugt i forbindelse med motionsaspektet.

#### **4.4.1 Delkonklusion**

Overordnet set har en innovationsstrategi ikke haft den store betydning for implementeringen af CUA i de enkelte kommuner. Man kan dertil argumentere for, at mange af de kommuner, som har en innovationsstrategi, ikke har set det som udslagsgivende for implementeringen. De kommuner, der ikke har haft en innovationsstrategi, har fundet deres egen indgangsvinkel på adaptionen af CUA. Det er dog besynderligt, at kommunerne, på trods af det begrænsede behov for en innovationsstrategi for implementeringen af CUA, gerne så, at sådan en alligevel var til stede. På den baggrund er det svært at svare entydigt på, om et strategisk fokus på innovation vil være positivt relateret til en innovationsspredning. Det at en kommune har en innovationsstrategi, ville i de fleste tilfælde, sandsynligvis ikke have en negativ relateret effekt på spredningen. Det kan derfor antages, at en innovationsstrategi ift. implementeringen af andre innovationer, sandsynligvis vil have en positiv relateret effekt på adaptionen af innovation.

## 4.5 Clusterspredning

Innovation kan spredes mellem organisationer gennem netværk. Gennem interorganisatoriske samarbejdsaftaler bør en innovation spredes bedre mellem medlemmerne af samarbejdet. Følgende hypotese er opsat for at undersøge disse samarbejdsaftalers indflydelse:

***Hvis en organisations samarbejdspartnere har taget en innovation til sig, vil det være positivt relateret til adoptionen af innovationen***

De kommunale tovholdere blev spurgt, hvorvidt de havde haft kontakt til medarbejdere fra andre kommuner om CUA, inden de havde truffet beslutningen om at implementere innovationen i kommunen. Svaret er vist i følgende figur (4.16):

Har I haft kontakt til medarbejdere fra andre kommuner om CUA inden I implementerede?

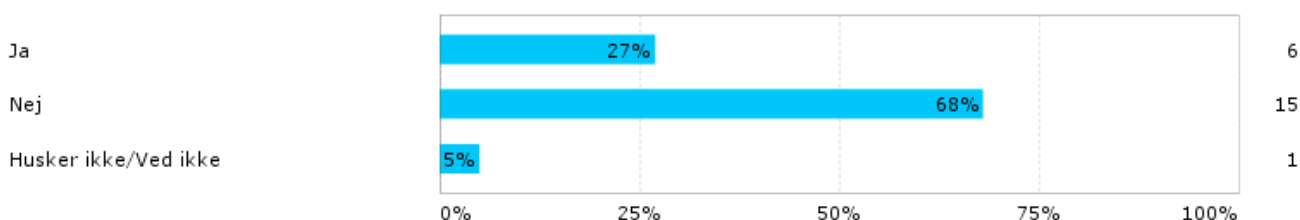


Fig. 4.16

27 procent, svarende til 6 kommuner, svarede at de havde haft kontakt med medarbejdere fra andre kommuner om CUA, mens 68 procent, svarende til 15 kommuner, svarede at de ikke havde haft kontakt. Umiddelbart ser det altså ud til, at det er et mindretal af kommunerne, der har fundet inspiration hos kommunerne i deres netværk. Et eksempel på at inspiration kan være med til hjælpe kommunen på vej mod implementering, kan ses i Billund Kommune:

*“Arbejdsgruppen tog en enkelt tur ud i en anden kommune som havde en cykel ... og tog ud og spurgte hvordan det fungerede og fik at vide at det ikke var alle cykler der kørte der. Det var med til at vi dels ikke satte næsen for højt” (Bilag 32 Billund 17:32).*



Arbejdsgruppen der havde til opgave at implementere CUA, valgte at bruge deres interorganisatoriske netværk og besøgte en kommune, der allerede havde cykler for at justere deres forventninger og sikre at implementeringen af innovationen stemte overens med kommunens forventninger.

Udover at svare på, om kommunerne har haft kontakt med andre kommuner i forbindelse med implementering, valgte vi at spørge kommunerne, hvilke andre kommuner de sammenligner og samarbejder med inden for ældre og omsorgsområdet. Hele 12 kommuner, dobbelt så mange som svarer at de har haft direkte kontakt til medarbejdere i en anden kommune, sammenligner eller samarbejder med kommuner der har CUA i kommunen, eller har rickshawcykler men intet medlemskab. 11 ud af de 12 kommuner ligger geografisk set enten som nabokommuner eller 1 kommune væk fra disse partnere. Et eksempel på en sådan kommune er Dragør. Dragør Kommune sammenligner og samarbejder med Tårnby Kommune på ældre og omsorgsområdet. Tårnby Kommune har, ligesom Dragør, implementeret CUA. Et andet eksempel er Århus Kommune, som sammenligner sig med Skanderborg, der også har implementeret CUA, og som selv har samarbejdsaftaler med nabokommuner som enten har implementeret CUA eller har cyklerne (Bilag 54 Kommunal Crosstable). Disse resultater kan give et andet indtryk af, hvorvidt innovationen har spredt sig ud fra det kommunale netværk.

#### **4.5.1 Delkonklusion**

Umiddelbart viser vores undersøgelse ikke nogle tendenser til spredning af innovation i clusters. Under en tredjedel af respondenterne svarede, at de havde haft kontakt med medarbejdere fra andre kommuner, før de valgte at implementere CUA. Halvdelen af kommunerne har dog medlemskab af CUA eller cyklerne som fællestræk med en eller flere af de kommuner, de normalt sammenligner eller samarbejder med inden for ældre og omsorgsområdet.

## 4.6 Kommunikationskanaler

Kommunikation mellem udbyder og adopter er vigtig. Det er den første kontakt, der muliggør, at innovationen i første omgang spredes. Det er dog ikke underordnet, hvilken type kommunikation en udbyder benytter sig af. Flere kanaler kan bruges, alt fra massemedierne, hjemmesider til direkte interpersonel kontakt mellem udbyder og potentiel adopter. Hvis en innovation skal lykkes med at spredes bedst muligt, bør den endelige kontakt mellem udbyder og adopter være ved interpersonel kontakt. På den måde kan adopter få svar på kritiske spørgsmål, og udbyder kan mindske usikkerheden ved at svare på disse og derved undgå en potentiel afvisning (se kommunikation mellem udbyder og adopter afsnit 2.9). Derfor vil vi ud fra følgende hypotese undersøge om personlig kontakt har en positiv effekt på spredningen af CAU:

***Høj frekvens af personlig kontakt mellem potentiel adopter og udbyder, vil være positivt relateret til adoptionen af innovationen***

CUA er på flere kommunikationskanaler. Massemedierne har tidligere haft flere historier om CUA, hjemmesiden formidler nødvendig information til potentielle adoptere, og e-mail, telefonkontakten eller ansigt-til-ansigt møder medvirker til yderligere information om CUA, hvis en adopter har et sådant behov.

For at få indblik i kommunernes kilde til information, spurgte vi i forbindelse med undersøgelsen om, hvor de hørte om CUA første gang. Det er interessant at vide, da det måske kan fortælle os, hvor en innovation muligvis kan have mest succes med at gøre sig synlig.

### Hvor hørte du om Cykling uden alder første gang?

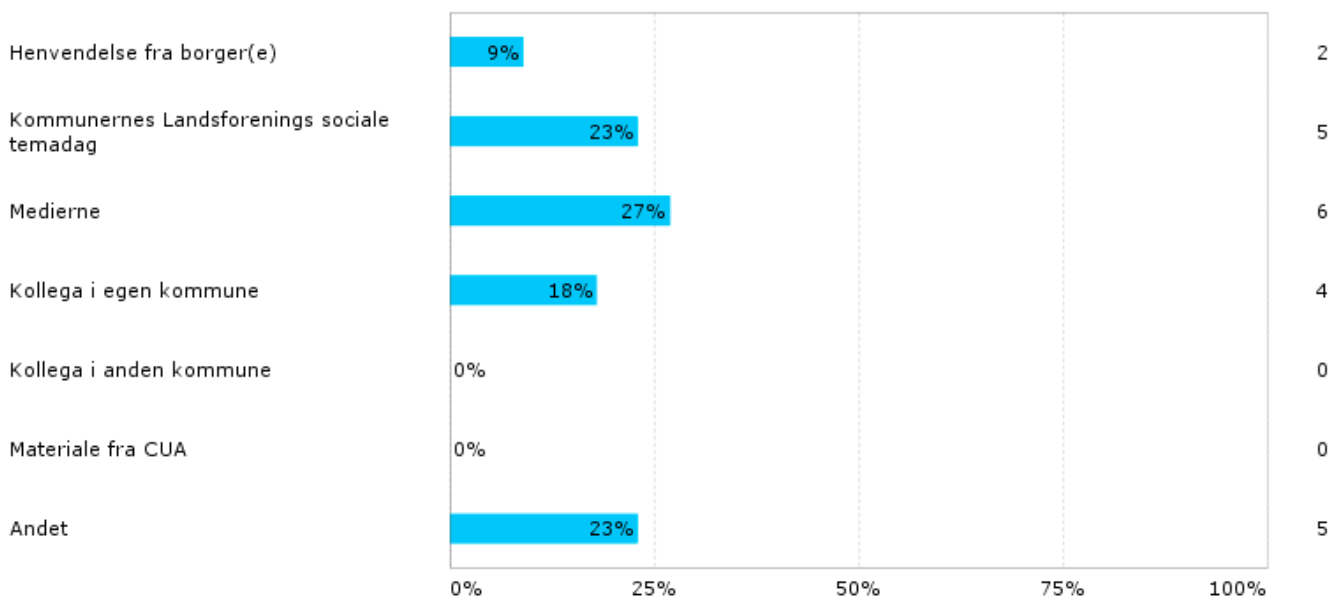


Fig. 4.17

### Hvor hørte du om Cykling uden alder første gang? - Andet

- Søgning på nettet
- Kan ikke huske præcis, formentlig et netværk
- Min chef
- Arbejde i Københavns Kommune (Dorte PHj.)
- Via ledelse

Fig. 4.18

Ud fra resultatet af vores kvantitative data, kan vi se at medierne udgør den største del med 27 procent. Medierne skiller sig dog ikke væsentligt ud. Fx har KL's sociale temamøde i maj 2014, haft stor påvirkning på spredningen af CUA. Temamødet repræsenterer 23 procent af vores respondenter, og lige efter kommer en kollega i kommunen med 18 procent. Under kategorien andet, kan der yderligere tilføjes, at to respondenter har det fra ledelsen, som må kategoriseres med en kollega og en sidste der skriver, at det er via netværk. Det er uvist, om det netværk består af en kollega. Dog er der kun en enkelt der svarer, at nettet har været første kilde til information og ligeledes svarer få, at det er borgere, der har rettet henvendelse. Der opstår dog en del dilemmaer i denne besvarelse. For det er uvist, om dem der svarer, har hørt om CUA via en kollega, som så har fået kendskab til CUA på KL's sociale temamøde, i medierne eller på anden vis. Vi kan derfor ikke være sikre på, hvilken kilde der kan være den primære. Dog kan det konstateres, at

der er en vis grad af spredning i henholdsvis medierne, ved større konferencer/messer eller gennem personlige netværk.

For at indsnævre hvilke kilder der er mere væsentlige i beslutningsprocessen, spurgte vi respondenterne, hvilken kilde til information de benyttede sig af, umiddelbart før de valgte at implementere CUA. I dette tilfælde kunne de vælge flere muligheder.

Hvad var jeres kilde(r) til information om CUA, inden I skulle tage beslutningen om at implementere projektet? (sæt gerne flere krydser)

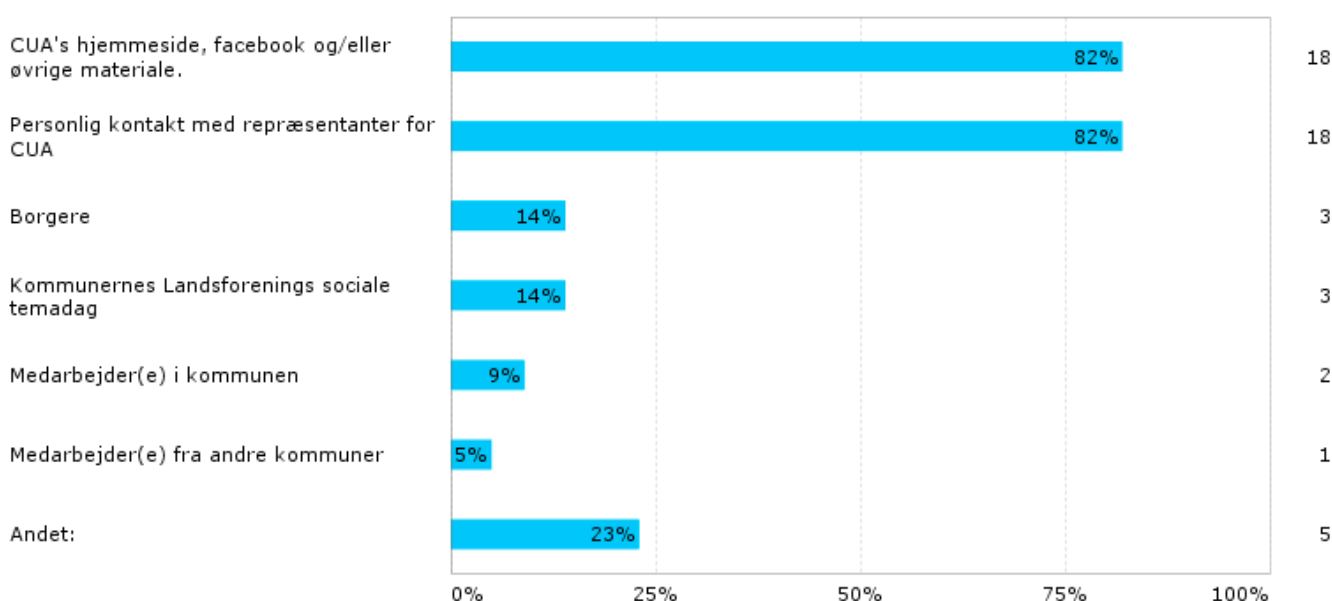


Fig. 4.19

Ud fra de svar respondenterne giver os i dette tilfælde, kan vi se at 82 procent af respondenterne har hentet information fra CUA's hjemme- og Facebookside og personlig kontakt. bl.a. mener Rudersdal, at det har været nemt at hente oplysninger via den kanal: *"...alle oplysninger er tilgængelige på hjemmesiden og det jeg ikke vidste, kunne jeg ringe til christaniebikes om"* (Bilag 43 Rudersdal: 25:19). Der er altså et overvejende flertal af de adspurgte, som søgte yderligere information via hjemmesiden og ved at kontakte CUA. I forbindelse med at kontakte CUA, har vi spurgte dem, hvilken type kontakt de så benyttede sig af.

Hvilken type kontakt har du haft med repræsentanter for CUA?

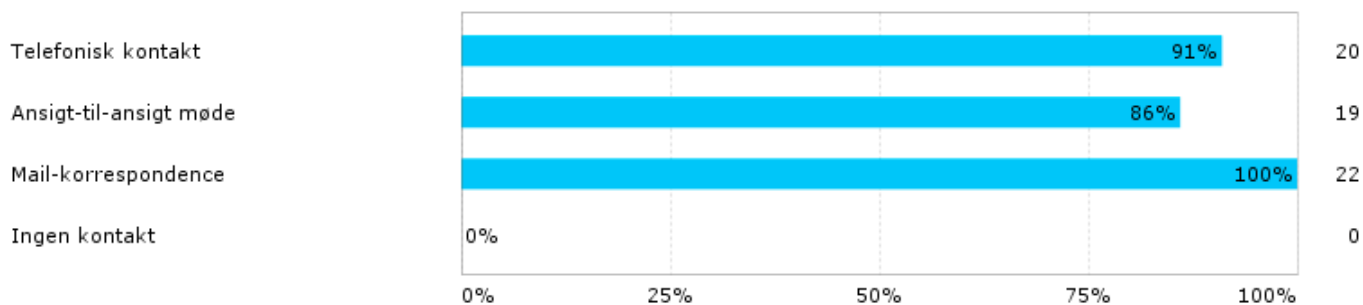


Fig. 4.20

Ud fra deres besvarelse, kan vi konstatere, at respondenterne har benyttet sig af telefonisk kontakt, ansigt-til-ansigt møder og via e-mail korrespondancer. Potentielle adopters har altså benyttet sig af alle de kommunikationskanaler, CUA har kunne tilbyde i forbindelse med interpersonel kontakt. I kraft af den tidligere graf, kan vi konstatere, at det er en kommunikationsform, som respondenterne har haft stor gavn af.

Vi har yderligere spurgt om, hvilken type kontakt der så var den primære. Her kunne respondenterne kun vælge en, altså den de syntes var den vigtigste.

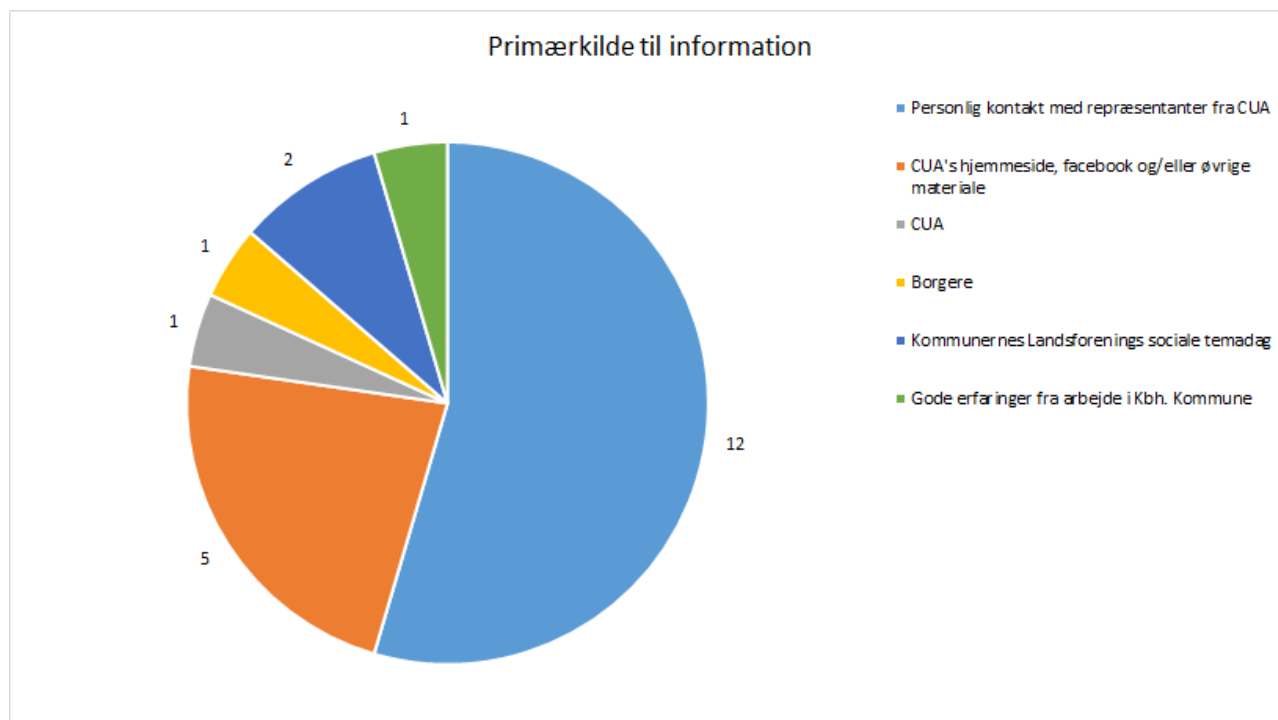


Fig. 4.21

Her kan vi se det samme mønster fra tidligere. Et overvejende flertal har benyttet sig af personlig kontakt. Dog har hjemmesiden mistet en del betydning, og dette kan muligvis forklares med, at adopteren i denne fase har nogle helt konkrete spørgsmål, der specifikt handler om deres situation. Dette kan kun interpersonel kontakt være behjælpelig med (se kommunikation mellem udbyder og adopter afsnit 2.9). Yderligere spurgte vi om, hvor hyppig deres kontakt var til CUA.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - Vi var hyppigt i kontakt med repræsentanter for CUA, inden vi implementerede projektet i kommunen

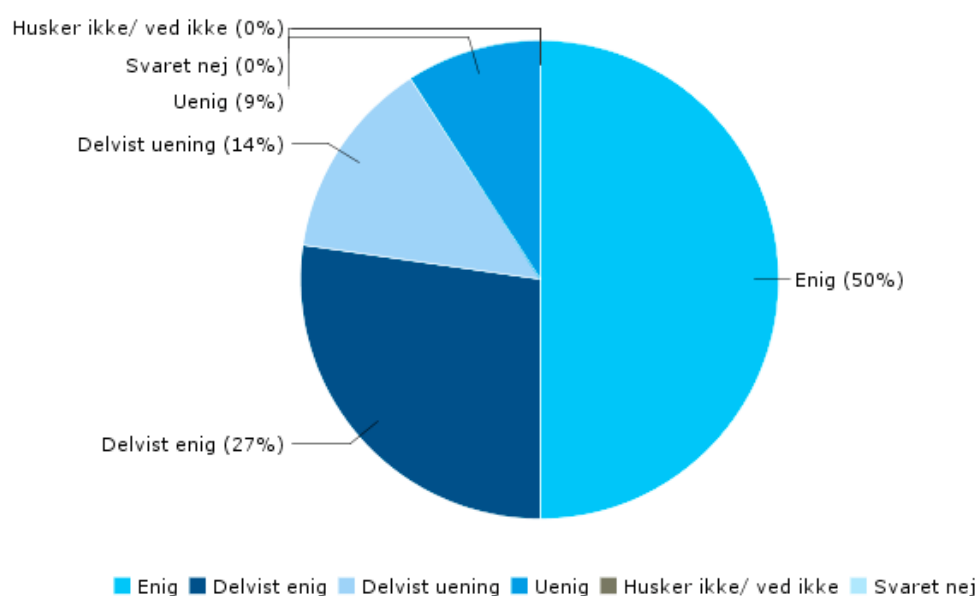


Fig. 4.22

Vi kan se en tendens til, at personlig kontakt i sidste ende er en vigtig kilde til information. Det er derfor vigtigt, at udbyder er nem at komme i kontakt med. Dette bakker respondenterne op om, da de har givet udtryk for, at kontakt med CUA inden implementeringen var vigtig.

Hvor enig er du i følgende udsagn: - Det har været let at komme i kontakt med repræsentanter for CUA, hvis vi har haft spørgsmål

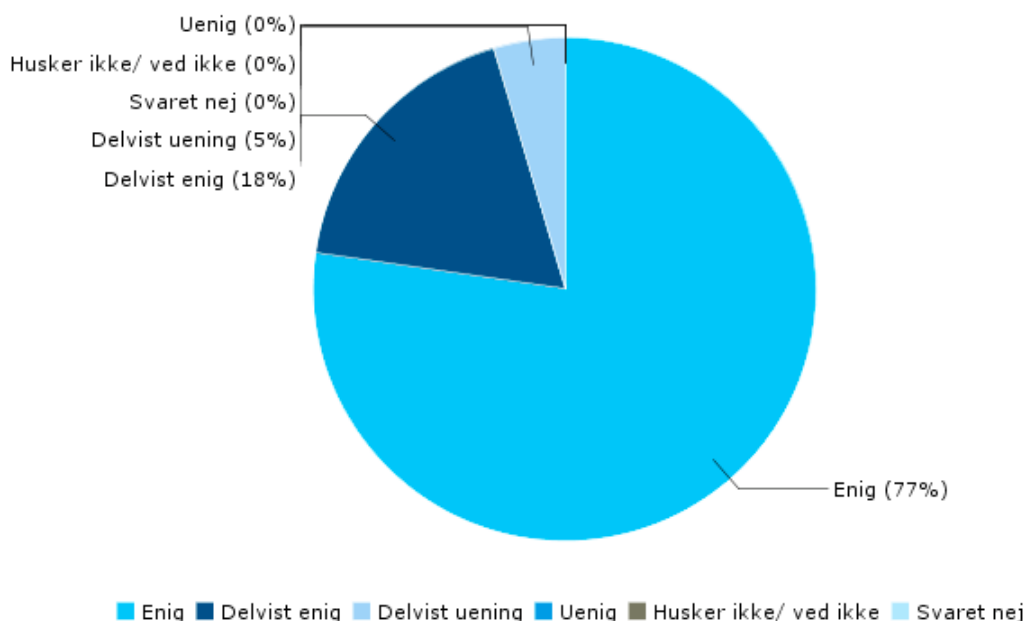


Fig. 4.23

De mener altså, at CUA var let at komme i kontakt med, og at det har haft stor betydning for deres beslutningsproces, at de kunne have personlig kontakt til CUA. Hillerød udtaler: *“Hver gang jeg har korresponderet med Ole Kassow, så har han svaret rigtig hurtigt”* (Bilag 39 Hillerød: 9:20). Dertil har kommunerne fået oplysninger om CUA’s eksistens gennem medierne, netværk eller på KL’s sociale temamøde. Netop denne temamøde har haft stor betydning for spredningen af CUA.

#### 4.6.2 Delkonklusion

Ud fra dataindsamlingen kan vi udlede, at kommunerne i deres researchperiode har benyttet sig meget af CUA’s hjemmeside. I implementeringsprocessen har interpersonel kontakt været en vigtig kanal til information. Det er dog svært at definere, hvilken kanal CUA bedst har skabt sin opmærksomhed gennem. Ifølge vores data, har både KL’s sociale temamøde, massemedierne og henvisning fra kollegaer, været gode kanaler i forbindelse med CUA’s spredning.

## 5. Diskussion

Diskussionen skal kunne åbne op for ideer til yderligere forskning. De sammenhænge og tendenser, som vi har fundet gennem vores analyseapparat, vil vi prøve at diskutere på et mere generelt plan. Derfor har vi valgt at diskutere, hvorvidt vi gennem vores undersøgelse kan sige noget generelt om innovationsspredning, hvis forhold Ole Kassow, KL's sociale temamøde og ældremilliarden ikke er tilstede.

I forbindelse med undersøgelsen har vi bemærket, at størstedelen af de adspurgte kommuner omtaler Ole Kassow som en vigtig faktor i deres adoption af innovationen. Ole Kassow begyndte selv CUA's unikke spredningshistorik tilbage i 2012 (cyklingudenalder.dk (3) 2015). Han har formået at inkludere andre ildsjæle, skabe fællesskaber i kommunerne og overordnet set udnytte det sociale netværk han er i besiddelse af. Det interessante er imidlertid, hvordan han som person har formået alt dette på blot tre år. Kommuner udtaler på hver deres måde, hvordan Ole har påvirket dem: *“Der havde jeg også tårer i øjnene nærmest, da han fortalte, for han kan jo sælge det der (CUA)”* (Bilag 45 Sorø: 2:25). Adopteren fra Sorø kommune blev grebet af Oles historie og det samme fortæller den kommunale adopter fra Lolland: *“Han har jo givet nogle gode nogle input til det der med at kunne koordinere nogle ting”* (Bilag 36 Lolland: 16:24). De gode historier fortælles videre til de kommunale tovholdere, hvilket har en lignende effekt:

*“Jeg hørte det fra min chef, som havde været på en konference, hvor ham Ole Kassow han var som sådan et inspirationsoplæg. Hun var blevet helt betaget af ham... ..Han er helt fantastisk, man bliver helt draget af ham, så jeg kan godt forstå, hvis mange kommuner er blevet inspireret af ham”* (Bilag 41 Holbæk: 2:40).

Som det fremgår af citaterne, har Ole en hel unik måde at drage folk til sig på. Han taler til folks hjerter og deres medmenneskelighed, det er hér han rammer plet. Ved at fortælle om sine gode oplevelser med de ældre, formår han at sætte de samme tanker i hovedet på hans tilhørere. Det virker som en kædeeffekt, da de individer han talte til i forbindelse med KL's



sociale temamøde i maj 2014, tog hjem til deres respektive kommuner og fortalte præcis de samme historier.

KL's sociale temamøde betegner Dorthe Pedersen også som en af de vigtige hændelser i CUA's spredningshistorik:

*“Og det var jo selvfølgelig virkelig... Som kaldet fra himlen at få sådan en invitation, fordi der sad 1600 fra kommunerne af den rigtige støbning. Politikere og udvalgsmedlemmer”* (Bilag 25: 7).

Det bliver bakket op af kommunerne, hvor bl.a. henholdsvis Køge og Rudersdal tilføjer:

*“Ole præsenterede det på Kommunal Politisk topmøde i Aalborg (KL's temamøde).. Der var nogle kommunale ledere og nogle kommunale politikere, som fik øjnene op for det her tiltag”* (Bilag 44 Køge: 5:20)

Den kommunale tovholder fra Køge fortæller, at en række kommunale ledere og politikere tog innovationen til sig. Ligeledes har en række kommunalt ansatte fra Rudersdal Kommune været til det sociale temamøde: *“Områdechefen for psykiatri og handicap, ældrechefen og direktøren for de sociale områder, de har været til KL's sociale temamøde”* (Bilag 16 Rudersdal).

Man kan argumentere for, at uden invitationen til KL's sociale temamøde, ville CUA ikke være blevet spredt nær så hurtigt. På baggrund af kommunernes udtalelser, samt den viden vi har indsamlet i forbindelse med undersøgelsen, kan man se KL's sociale temamøde som en katalysator for CUA's spredning sammen med Oles passion for projektet og hans måde at sælge det på.

Et andet forhold der også har spillet ind på kommunernes implementering af CUA, er den nedsatte pulje “ældremilliarden”. Ældremilliarden er en pulje, der er blevet fordelt mellem landets 98 kommuner, og har til formål at skabe bedre vilkår for de ældre. Kun fire kommuner svarer, at der har været økonomiske barrierer i forbindelse med implementeringen af innovationen. På den anden siden har hele 45 procent af de

adspurgte givet udtryk for, at ældremilliarden eller andre innovationspuljer har været vigtige drivkræfter i beslutningsprocessen (se relative fordele afsnit 4.1.1). Vi har en antagelse om, at dette resultat er påvirket af “ældremilliarden”, som kan have virket som et supplement til “§18 midlerne”, hvor kommunale medarbejdere kan søge om midler til projekter som CUA. Flere kommuner udtrykker, at de har anvendt midler fra ældremilliarden i forbindelse med implementeringen af CUA, enten gennem indkøb af cykler eller betaling for forsikring af piloter. Kolding Kommune havde, på grund af ældremilliarden, ingen problemer med at finde økonomiske midler til implementeringen af projektet i kommunen: *“Det passede med at vi kunne købe dem for nogle midler i ældrepuljen, fordi vi havde penge som ikke blev brugt og så kunne vi bruge dem på rickshaws”* (Bilag 27 Kolding: 17:10). Kolding Kommune havde altså øremærkede midler, som ikke var blevet uddelt. Disse midler kunne derfor bruges til at købe cykler for, hvilket betød at kommunen ikke skulle lave en omprioritering af midler i brug. Skanderborg og Fredericia betalte ligeledes for cykler gennem ældremilliarden (Skanderborg og Fredericia). I Næstved var man allerede i gang med at fordele midlerne, bl.a. til projekter der skulle nedbringe ensomhed i kommunen, da CUA blev introduceret: *“Projektet kom dumpende på et tidspunkt hvor vi kiggede på, hvordan vi kunne arbejde med at involvere de ældre i forbindelse med de midler vi havde fået via ældremilliarden”* (Bilag 13 Næstved).

Som det kommer til udtryk hos kommunerne, har mange af dem fundet midlerne til at finansiere købet af cyklerne gennem denne pulje. Man kan derfor argumentere for, at ældremilliarden har haft stor betydning for graden af spredning. Hvis op mod halvdelen af de adspurgte kommuner har vægtet tildelingen af økonomiske midler som en drivkraft for implementeringen, må man antage, at ældremilliarden har haft en stor betydning for spredningen. Det interessante i den forbindelse er, om CUA havde været spredt så meget, hvis ikke kommunerne havde haft mulighed for at benytte midlerne fra ældremilliarden.

Hvis vi skal undlade at medtage de tre variabler fra vores case, som har vist sig at have stor betydning for spredningen, i form af ildsjælen Ole Kassow, KL’s sociale temamøde og ældremilliarden, vil andre variabler i forhold til spredningen, have mere eller ny

betydning. Vi vil med undladelsen af disse tre variabler, på baggrund af teorien, kunne give et billede af de forhold, som generelt påvirker spredningen af en innovation.

En innovation vil altid være påvirket af forskellige forhold ud fra dens udformning. Man kan derfor sige, at der ikke er en bestemt model for den “perfekte” innovation. Dog har vi identificeret en række karakteristika, som påvirker spredningen af en innovation i en positiv retning. Det er helt centralt for en innovation, at den formår at stemme overens med den konkrete adopters normer og værdier. Det skyldes, at i jo højere grad innovationen kan tilpasses til den konkrete adopter, desto lettere vil det være at implementere innovationen. Udbyderen skal derfor formå, ikke blot at udforme en bred innovation, men en innovation der både er bred og specifik. Man kan argumentere for at, at disse forhold generelt skal være meget fremtrædende ved spredning af innovation. Set i et generelt perspektiv, vil en god spredning af innovation i høj grad kræve, at udbyderen formår at skræddersy sin innovation. I tilfælde af, at der ikke er en ildsjæl til at ”sælge” innovationen. Det bliver derfor i udbyderens egen interesse at være i tæt kontakt med den enkelte kommune, for derigennem at overbevise den om værdien i at adoptere innovationen. Ved at have en tæt kontakt med de enkelte kommuner, vil det være lettere at skræddersy innovationen til netop deres behov. Derved kan man antage, at der ikke vil være det samme behov for en ildsjæl til at sprede innovationen. I forhold til CUA kan man tilføje, at hvis de fra begyndelsen havde haft en konkret spredningsstrategi, kunne det have hjulpet med at sprede innovationen. Til trods for dette havde foreningen gode netværk, som forårsagede, at innovationen mere eller mindre spredte sig selv. Denne proces har foregået over en meget kort periode, set i spredningssammenhæng, og det har påvirket udformningen af CUA som en innovation.

I og med at processen er foregået så hurtigt, har CUA ikke selv formået at skræddersy deres innovation specifikt til de enkelte kommuner. I forbindelse med spredningsprocessen har det for CUA givet mening at lade deres innovation spredes gennem forskellige kanaler. Der kunne have været skabt en større spredning ved at anvende “tailoring”, fordi man ved at imødekomme de enkelte kommuners behov, lettere kan appellere til flere adopters. På den baggrund vil man generelt i forbindelse med adoption af en innovation kunne argumentere for, at så længe en udbyder formår at

skræddersy sin innovation til den specifikke adopter, da vil en innovation kunne spredes mere effektivt.

I forhold til det økonomiske aspekt, som i vores case ikke har haft den en stor betydning, vil det generelt have en stor betydning for spredningen af en innovation. Det skal ses i sammenhæng med kommunernes økonomi, som i de fleste tilfælde vil være bundet op på et årsbudget, og pengene derfor allerede er bundet i bestemte poster. Man kan derfor argumentere for, at kommunerne vil være mindre risikovillige ift. at investere innovativt. I et tilfælde som ved spredningen af CUA, har ældremilliarden som nævnt haft en stor betydning. Set i et mere generelt perspektiv, vil kommunerne ikke have den samme økonomiske kapacitet til at investere i en lignende innovation. Derfor er det centralt for en innovation, at dens økonomiske omkostninger stemmer nogenlunde overens med de omkostninger, som en kommune er villig til at investere i. Der skal altså være en balance mellem innovationens omkostninger og kommunens villighed til at løbe økonomiske risici. I Slagelse Kommune blev ældremilliarden ikke brugt på at investere i CUA. Derfor var tovholderen i kommunen nødt til at søge fondsmidler i forskellige fonde for at kunne købe cyklerne. Denne strategi ville foruden ældremilliarden i højere grad være udbredt blandt kommunerne, men det ville samtidig også medføre, at der ville være en større gruppe fonds-ansøgere i forhold til antallet af fondsmidler. Man kan derfor endnu engang pointere vigtigheden i, at udbyderen formår at skabe en innovation, der er afbalanceret i forhold til kommunens villighed til at løbe risici.

Man sige, at de forhold vi har afdækket i vores analyseapparat, har en væsentlig betydning for netop vores case. Generelt vil disse forhold ikke være tilstede, og derfor vil fx forhold som økonomi have langt større betydning end vi har erfaret i forbindelse med spredningen af CUA. De forhold som vi har afdækket, vil i lignende tilfælde ved andre innovationsspredninger have en tilsvarende stor effekt. Man kan derfor argumentere for, at forholdene samlet har haft en positivt relateret effekt på spredningen af CUA.

Ved yderligere forskning, kunne det være særlig interessant at kigge på en lignende case uden de særlige forhold, der gør sig gældende med CUA, om spredningen dermed vil være tilsvarende god.

## 6. Konklusion

Vi har undersøgt, hvilke barrierer og drivkræfter der påvirker spredningen af Cykling uden alder (CUA). Ud fra en række hypoteser, vil vi på baggrund af vores resultater i analysen, henholdsvis be- eller afkræfte hypoteserne.

Den første hypotese vi beskæftiger os med, er innovationens egenskaber. Helt overordnet konkluderer vi, at flere af disse egenskaber har mere eller mindre indflydelse på innovationens spredning.

Det økonomiske aspekt set med kommunernes øjne har ikke haft en betydning for innovationens spredning, hvilket i dette tilfælde skyldes ældremilliarden. Det kan udredes af dette, at projektets relative lave omkostninger gør, at puljen fra ældremilliarden har været tilstrækkelig. Ligeledes har vi observeret den tendens ved CUA, at innovationen har opnået en form for prestige. Det kan ud fra flere af vores interviews konkluderes, at CUA giver god omtale til kommunen. En høj grad af relative fordele har således en mærkbar effekt på innovationsspredningen. CUA har også i nogen grad givet mulighed for at afprøve konceptet inden fuld implementering. Her er det observeret, at respondenterne har blandede meninger om dette behov. Mens størstedelen slet ikke har benyttet sig af muligheden, har andre givet udtryk for, at en afprøvning har været positivt for beslutningen om at implementere innovationen. En afprøvning af en innovation har altså en mindre grad af effekt på spredningen.

Ift. kompatibiliteten har vi erfaret, at en innovation har nemmere ved at spredes, hvis den passer til adopterens allerede eksisterende værdier og mål. At kommunerne inden lanceringen af CUA allerede havde en række mål om enten frivillighed, forbedring af livskvalitet eller nedbringelse af ensomhed, har kun betydet bedre modtagelse af CUA i kommunerne. Det kan derfor siges, at en innovation med høj grad af kompatibilitet, spredes mere effektivt. Vi har erfaret, at der i casen med CUA ikke har været nogen betydning af dokumentationen for projektet. Kommunerne har ikke haft den manglende dokumentation som barriere, men har generelt baseret sine overvejelser på subjektive vurderinger. Man kan dermed sige, at observerbarhed ikke har haft en positiv effekt på

spredningen. Derudover har mange kommuner oplevet CUA som et projekt, der var nemt at forme til deres egne behov. Det vil sige, at CUA har været en fleksibel innovation, og vi kan heraf konkludere at en innovation der har høj grad af fleksibilitet spredes hurtigere.

Den anden hypotese omkring udbyders rolle kan både be- og afkræftes. Den første del kan bekræftes i form af CUA's sociale netværks betydning for spredningen af innovationen. Man har i CUA haft tæt kontakt med kommunerne, og det har i stor grad haft en positivt relateret effekt på spredningen af CUA. På den anden side har CUA ikke haft en konkret strategi for spredningen af deres innovation. På den baggrund kan man afkræfte den anden del af hypotesen, men samtidig tilføje, at det ikke har haft en negativ relateret effekt på spredningen af innovationen. Den har i stor grad spredt sig selv gennem de sociale netværk.

Tredje hypotese om adopterens karakteristika kan bekræftes ud fra respondenternes svar. Størstedelen, det vil sige mellem 55 og 89 procent, af respondenterne identificerede sig selv bedst med fire ud af fem af de karakteristika som vi havde opsat. At have et stort fagligt netværk var ikke lige så vigtigt som at være struktureret, dog mente halvdelen stadig at de ville karakterisere sig selv som havende et stort fagligt netværk.

Fjerde hypotese omkring organisationens fokus på en innovationsstrategi kan afkræftes i og med, at kommunerne har givet udtryk for, at en innovationsstrategi ikke har været udslagsgivende i deres beslutning om at adoptere CUA. Mange kommuner ønsker dog, på trods af den manglende udslagskraft, en innovationsstrategi og mener, at det vil kunne hjælpe dem til at foretage beslutninger omkring implementering af andre innovationer. For vores undersøgelse har kommunernes strategiske fokus på innovation ikke haft en udbredt positivt relateret effekt på adoptionen.

Femte hypotese omhandlende spredning af innovation i clusters kan afkræftes. Det er et fåtal af kommuner, der har været i kontakt med andre kommuner omkring CUA. Selvom halvdelen af kommunerne har kommuner de samarbejder eller sammenligner sig med, viser vores data ingen positiv effekt på spredningen af CUA.

Sjette hypotese om kommunikationskanaler kan i høj grad bekræftes. Størstedelen af de involverede kommuner, har været i kontakt med repræsentanter fra CUA i forbindelse med implementeringsprocessen, nogle sågar før beslutningsfasen. Vi har oplevet, at denne kontakt til CUA er modtaget positivt, og at flere af de interviewede kommuner har givet udtryk for, at denne kontakt har været en medvirkende faktor til at implementere innovationen.

Ud fra vores undersøgelse har vi opstillet hypotesernes resultater ud fra dem, vi mener har haft størst betydning for spredningen af innovationer. Dermed har vi givet vores bud på en rangering af hypotesernes relevans ift. spredning af innovationer i den offentlige sektor.

Innovationens egenskaber er det, vi identificerer som det vigtigste for en innovations spredning. Det er dog ikke alle dele af innovationens egenskaber, der er lige vigtige. Innovationens kompatibilitet er den vigtigste egenskab, da normerne og værdierne mellem innovationen og organisationen skal stemme overens. Derefter er det vigtigt, at innovationen er fleksibel og kan tilpasses, samt at innovationen indebærer en vis grad af social prestige. Det er også vigtigt, at innovationen har en lav grad af kompleksitet og det er muligt at afprøve innovationen. Derudover formoder vi at det økonomiske aspekt generelt spiller en væsentlig rolle for innovationsspredning, selvom det ikke kommer til udtryk i vores case på grund af ældremilliarden.

Efter innovationens egenskaber er det kommunikationskanalerne, der er den mest væsentlige overvejelse. Det er vigtigt, at der i forbindelse med spredningen af en innovation bliver anvendt så mange kommunikationskanaler som muligt. Her tænkes der ikke kun på en-vejs kommunikationskanaler som hjemmesider, men også to-vejs kanaler som konferencer og møder.

Det vigtigt, at udbyderen enten benytter sig af "targeting" eller "tailoring" for at få en så effektiv spredning som muligt. Dernæst er har adopterens egenskaber en stor rolle i en innovations spredning. Det er her vigtigt, at potentielle adopters er i besiddelse af en række karakteristika. Organisationens rolle har ikke i udgangspunktet en væsentlig positiv effekt



på spredningen af en innovation, men der er dog potentiale for at det kunne have en begrænset indflydelse, hvis en innovationsstrategi var til stede i andre tilfælde.



## 7. Litteraturliste

**Andersen, Lotte Bøgh, Binderkrantz, Anne Skorkjær og Hansen, Kasper**

**Møller**, 2012, "*Forskningsdesign*", I red. Andersen, Lotte Bøgh, Hansen, Kasper Møller og Klemmensen, Robert, 2012, "*Metoder i statskundskab*", Hans Reitzels Forlag, Letland

**Brannen, Julia**, 1992, "*Combining qualitative and quantitative methods: an overview*"

I Brannen, Julia "*Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*", Avebury. Ashgate publishing Company, Vermont

**COI**, 2015, "*Innovationsbarometret - foreløbig baggrundsrapport , april 2015*", Center for Offentlig Innovation, København K

**Cyklingudenalder.dk (1)**, 2015, "*Find os*", besøgt den 08-05-2015, på:

<http://cyklingudenalder.dk/find/>

**Cyklingudenalder (2)**, 2015, "*Kommunalt medlemsskab*", besøgt den 20-05-2015, på:

<http://cyklingudenalder.dk/forvaltninger/kommunalt-medlemskab/>

**Cyklingudenalder (3)**, 2015, "*For forvaltninger*", besøgt den 20-05-2015, på:

<http://cyklingudenalder.dk/forvaltninger/>

**Emmenegger, Patrick og Klemmensen, Robert**, 2012, "*Kombination af kvalitative og kvantitative metoder*", I red. Andersen, Lotte Bøgh, Hansen, Kasper Møller og Klemmensen, Robert, 2012, "*Metoder i statskundskab*", Hans Reitzels Forlag, Letland

**foa.dk** 2015, Fag og Arbejde - fagforening og a-kasse, besøgt den 22-05-2015 kl. 12:07 på:

<http://www.foa.dk/Forbund/Temaer/A->

[I/Hverdagsrehabilitering/Case%20Fredericia](http://www.foa.dk/Forbund/Temaer/A-) 22-05-2015 12:07

**Greenhalgh, T. et al, 2004, “ Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations”,** Milbank Memorial Fund. Published by Blackwell Publishing. University College London, London

**Hansen, Kasper Møller, 2012, “Kvantitative datakilder”,** I red. Andersen, Lotte Bøgh, Hansen, Kasper Møller og Klemmensen, Robert, 2012, “Metoder i statskundskab”, Hans Reitzels Forlag, Letland

**Harrits, Gitte Sommer, Pedersen, Carsten Strømbæk og Halkier, Bente, 2012, “Indsamling af interviewdata”,** I red. Andersen, Lotte Bøgh, Hansen, Kasper Møller og Klemmensen, Robert, 2012, “Metoder i statskundskab”, Hans Reitzels Forlag, Letland

**Hesse-Biber, Sharlene Nagy, 2010, “Mixed Methods Research”,** The Guilford Press. Guilford Publications Inc., New York

**Jean Hartley, 2005, “Innovation in Governance and Public Services: Past and Present”,** Public Money & Management, 25:1, 27-34

**Rogers, Everett M. 2003, “Diffusion of Innovations”,** 5. udgave, Free Press, New York

**sm.dk** 2015, Socialministeriet, Besøgt den 19-05-2015 kl. 13.28 på:  
<http://sm.dk/filer/nyheder/dokumenter-til-nyheder-2015/fordeling-af-aeldremilliarden-i-2015.pdf> 19-05-2015 13:28

**Sørensen, Eva og Torfing, Jacob, 2011, “Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor”,** I “Samarbejdsdrevet innovation - i den offentlige sektor” 2011, 1. udgave, red. Sørensen, Eva og Torfing, Jacob, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, København K

**Velfærdsstaten.dk, 2015, “Velfærdsmodeller”,** Besøgt den 15-05-2015, på: <http://velfaerdsstatendk.weebly.com/de-3-velfaeligrdsmodeller.html>