

Kvadrantmodellen som redskab til at lede innovationsprocesser

Cand. pæd. pæd. psych. og konsulent Elin Poulsen

Ledelse af innovationsprojektet *En vej ind i fællesskabet*

Det tværmagistraltige innovationsprojekt [En vej ind i fællesskabet \(EVIIF\)](#) har det primære formål at udvikle og afprøve indsatser, som kan bidrage til at flere unge gennemfører en ungdomsuddannelse eller kommer i beskæftigelse efter grundskolen.

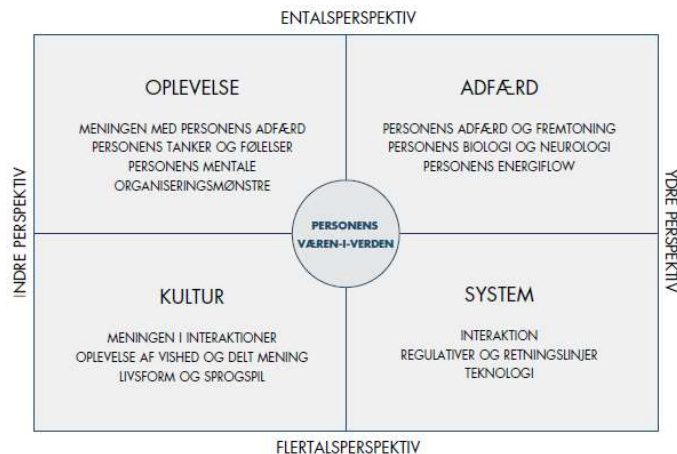
Et tidligere evalueringsslag i projektet viser, at det skaber gode resultater, når innovation sker tæt på praksis. Derfor er det vigtigt for projektet, at det er lokale ledere og medarbejdere, som med deres førstehåndsviden peger på de væsentligste udfordringer, og at de er med til selv at finde på idéer til løsninger.

Det stiller krav om en projektledelse, der ud over gængs projektstyring (med delmål, risikovurdering, milepæle og afrapportering) også leder, designer og organiserer innovationsprocesser, som involverer og motiverer ledere og medarbejdere til at skabe innovation tæt på egen praksis.

Ifølge "Center for Offentlig Innovation" kræver innovationsledelse nogle særlige ledelseskompeterencer¹, som bl.a. består af kompetence og træning i at udtænke, lede og facilitere processer samt at skabe overblik. Det fordrer evnen til at skifte perspektiv – fra delelement til samlet løsning, fra borgere til topledelse, fra en afgrænset lokal aktivitet til fuld skala og tilbage igen.

Kvadrantmodellen kan være den systematiske ramme, der gør det muligt at have overblik, at planlægge og facilitere processer samt at skifte perspektiv.

Kvadrantmodellen.



Frit efter Wilber (1995) – Tønnesvang, Hedegaard og Nygaard (2015)

Kvadrantmodellen er oprindeligt udformet af Ken Wilber (1995). Her fremstilles den efter Tønnesvang, Hedegaard og Nygaards introduktion (2015).

Modellen bidrager med en systematik til at have opmærksomhed på fire grundperspektiver, som man kan anlægge på enhver situation eller problemstilling – i dette tilfælde ledelsen af innovationsprocesser.

De fire perspektiver i kvadrantmodellen indfanger fire grunddimensioner (de fire kvadranter) for, hvordan vi dels er os selv med vores personlige oplevelser og handlinger, og dels er sammen med andre i kulturer og systemer. Modellen skelner mellem det ydre og det indre perspektiv samt mellem entals- og flertalsperspektiv.

Kvadrantmodellens to øvre felter vedrører entalsperspektivet

- Øvre højre kvadrant (ydre ental) vedrører den enkelte persons adfærd og krop.
- Øvre venstre kvadrant (indre ental) omhandler den enkeltes oplevelser, tanker og følelser.

Tilsvarende vedrører kvadrantmodellens to nedre felter flertalsperspektivet

- Nedre højre kvadrant (ydre flertal) vedrører det ydre observerbare, fx en organisations strukturer og love.
- Nedre venstre kvadrant (indre flertal) omhandler meningen med det, der kan observeres i ydre flertal – bl.a. kultur og normer (lugten i bageriet).

De fire kvadranter i modellen fungerer ikke uafhængigt af hinanden – men skal ses som fire samtidige sider af det, man kigger på. Det, der er på spil i den ene kvadrant, påvirker gensidigt de øvrige kvadranter.

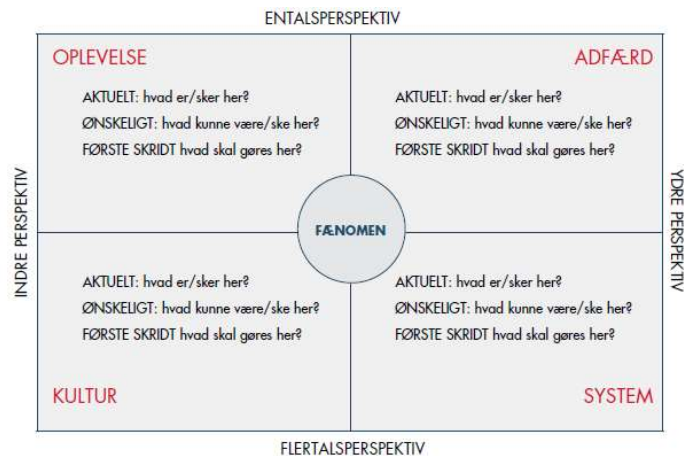
Modellen kan hjælpe med til at gøre det klart ud fra hvilket perspektiv, man ser på en given sag. Hvornår er det noget, man selv forestiller sig? Hvornår er det noget, der faktisk kan observeres? Hvornår vedrører udfordringen individuelle aspekter? Hvornår vedrører den organisatoriske forhold eller måske et uformelt lederskab? Med modellen har man på den måde et systematisk redskab til at analysere sin praksisudfordring og at målrette sine kommende indsatser. Man kan perspektivere sin praksis i et indre perspektiv, et ydre perspektiv, i entalsperspektiv og i flertalsperspektiv.

Kvadrantmodellen i innovationsprojektet *En vej ind i fællesskabet*

I *En vej ind i fællesskabet* anvendes kvadrantmodellen som et bagvedliggende procesledelsesredskab til at analysere og designe innovationsprocesser og -aktiviteter med henblik på at skabe innovation tæt på praksis.

¹ Innovationsledelse i den offentlige sektor: Praksis og resultater, 2017

Konkret gøres det med afsæt i denne analysemodel:



Et eksempel er, at der i projektet opstår en udfordring med projektdeltageres involvering i det tværprofessionelle² samarbejde. Det anskues i kvadrantmodellens fire perspektiver i disse 3 faser:

1. I første omgang er der fokus på den aktuelle status – hvad sker der?
 - I nedre højre kvadrant kan det være, at den enkeltes organisatoriske betingelser for at deltage i projektet er mangelfulde. Måske er der ikke prioriteret tilstrækkelige ressourcer til at deltage i projektets udviklingsprocesser. Måske mangler der konkret og tydelig ledelsesopbakning til projektet.
 - I nedre venstre kvadrant er der fokus på kulturen, og her kan det være, at de medarbejdere og ledere, der skal samarbejde, ikke har kendskab til og forståelse for hinandens fagligheder. Måske verserer der endda fortællinger om projektets tidligste projektperiode, hvor der var diverse driftsmæssige udfordringer.
 - I øvre højre kvadrant er der fokus på den enkeltes adfærd og handlinger, og hvordan vedkommende selv bidrager til samarbejdet. Fx om vedkommende overholder de aftaler, der indgås, og om der er mødestabilitet.
 - I øvre venstre kvadrant handler det om at forstå den enkeltes oplevelse af projektet og dets udviklingsprocesser. Det handler bl.a. om oplevelse af mening med samarbejdet, og hvorvidt den enkelte oplever sig kompetent til at indgå i den konkrete aktivitet.
2. Efter den indledende analyse af status tages der fat på, hvad der ønskeligt kunne ske indenfor alle fire perspektiver. Her drejer det sig om at få opstillet klare mål for den nærmeste fremtid, så det tværprofessionelle samarbejde kan udvikle sig i en positiv retning.
3. Slutteligt laves der aftaler om, hvad der konkret skal ske – herunder hvem der gør hvad, hvordan og hvornår.

Kvadrantmodellen kan med fordel fungere som projektlederens analysegrundlag for design og planlægning af konkrete innovationsprocesser, hvor der i hvert perspektiv – alt efter hvilken af de tre faser, der er i fokus – tilrettelægges og faciliteres processer, som har målet for den pågældende fase i sigte.

Samtidig kan kvadrantmodellen også anvendes som en eksplicit systematisk ramme til dialog med de involverede medarbejdere og ledere. I dialogen kan kvadrantmodellens skifte mellem de fire perspektiver synliggøre, hvordan ens egne perspektiver adskiller sig fra andres og dermed være med til at skabe forståelse for den andens virkelighed. *Meningsfuld uenighed* (Tønnesvang, Hedegaard & Nygaard, 2015) er en væsentlig forudsætning for et velfungerende tværprofessionelt samarbejde.

Perspektiver

Som ovenstående beskriver, kan kvadrantmodellen være en systematisk ramme, der gør det muligt i ledelsen af komplekst innovationsprojekt dels at udtænke og facilitere gunstige innovationsprocesser; dels at favne både præcision og overblik i forhold til projektets aktiviteter og deltagere.

Modellen kan hjælpe med at skifte perspektiv fra organisation til medarbejder, fra lokal projektaktivitet til projektet som helhed. Den kan skabe forståelse for de mange interessenters ofte forskelligartede fagligheder og (for)forståelser – det kan være kommune, civilsamfund, chefer, ledere, medarbejdere, unge, forældre, frivillige m.fl. Det er nyttigt med en model, som tvinger projektdeltagere til at skifte perspektiv. Alle kan ubevidst have en tendens til at sidde fast i eget umiddelbare perspektiv. Her kan kvadrantmodellen hjælpe med at få et mere nuanceret billede af både os selv og andre.

Litteratur:

Center for Offentlig Innovation (2017): *Innovationsledelse i den offentlige sektor: Praksis og resultater*.

Tønnesvang, J. & Sonne, M. (2013): *Integrativ gestaltpraksis*. Hans Reitzels Forlag.

Tønnesvang, J., Hedegaard, N.B. & Nygaard, S.E. (2015): *Kvadrantmodellen – en introduktion*. 2. udg. [Kvadrantmodellen_25.3.15.pdf \(klim.dk\)](#)

Poulsen, Elin: [En vej ind i fællesskabet](#) STÅBI artikel marts 2020. Trykt i Fritids- og Ungdomspædagogikkens STÅBI 2020.

<https://www.tokeagerschou.dk/staabi> toke@tokeagerschou.dk

² Se evt. tidligere Ståbi artikel: ["En vej ind i fællesskabet – et innovationsprojekt"](#)