



Håndbog til at arbejde med
Missionsorientering

*Af Christian Tangkjær, Niels Henriksen og
Ellen Marie Sønderris*



Hvornår egner missionsorientering sig særligt?

Komplekse problemer ("wicked problems")

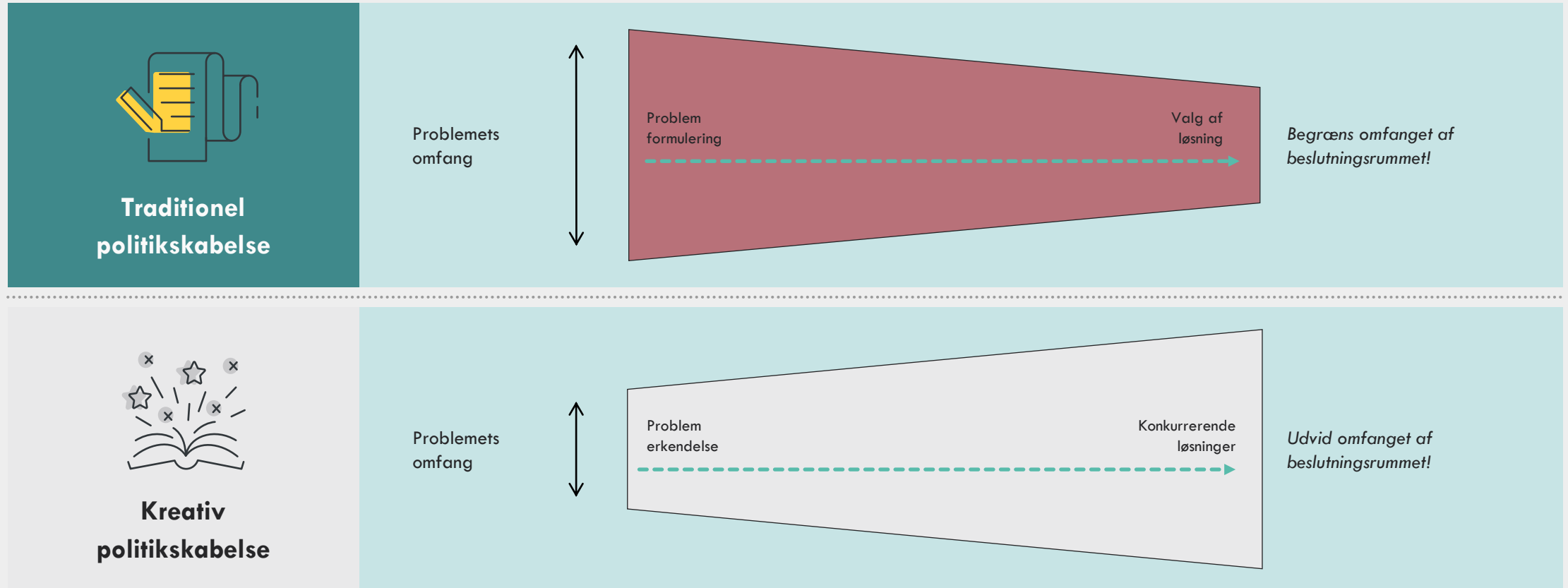
Større komplekst samfundsmæssigt problem som kræver at man arbejder på tværs af sektorer, fordi ingen forstår problemet, ingen alene kan løse det og ingen har én løsning.

Problemer der er viklet ind i andre sociokulturelle og -økonomiske problemstillinger at de ikke kan skilles ad og løses hver for sig

Hvad kan det?

- Opnå væsentlige samfundsmæssige mål
- Mobilisere ressourcer på tværs af organisationer
- Forbinde forskellige interesser og mål
- Koble aktiviteter på tværs af forskellige sektorer, discipliner og typer af forskning og innovation
- Drive systemisk forandring
- Gøre det nemmere for borgerne at forstå værdien af investeringer i forskning og innovation

Komplekse problemer kræver andre strategiske metoder



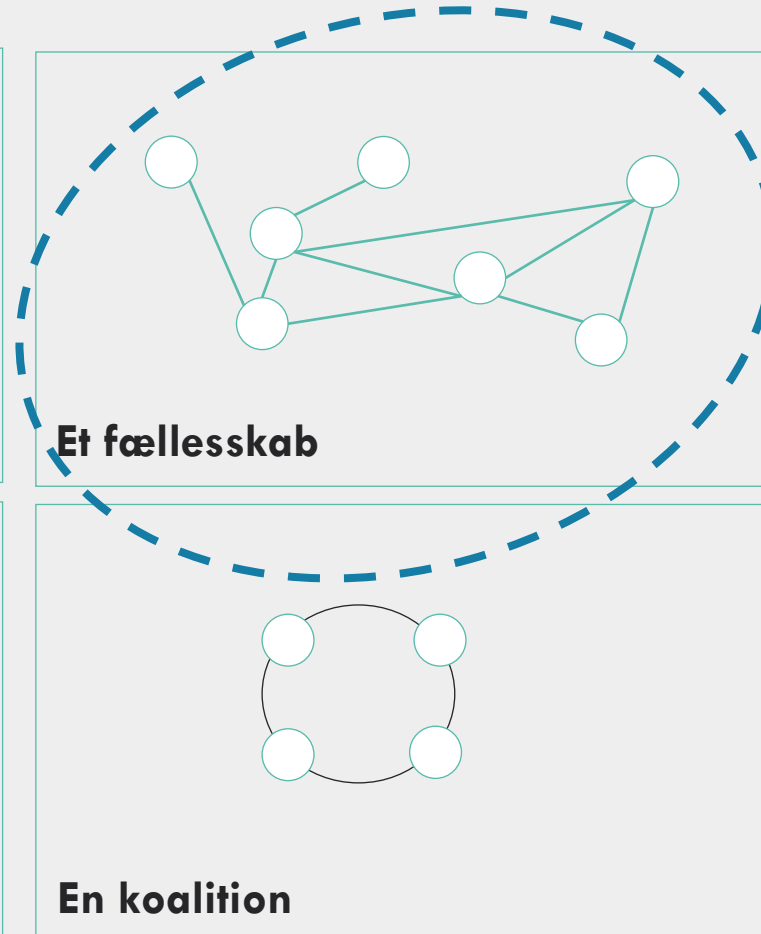
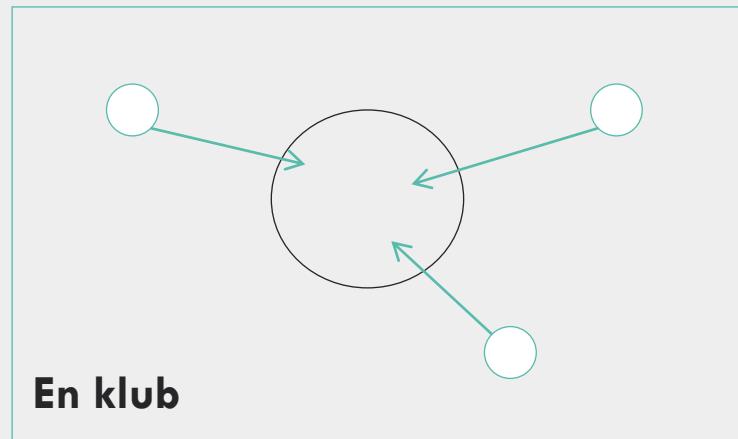
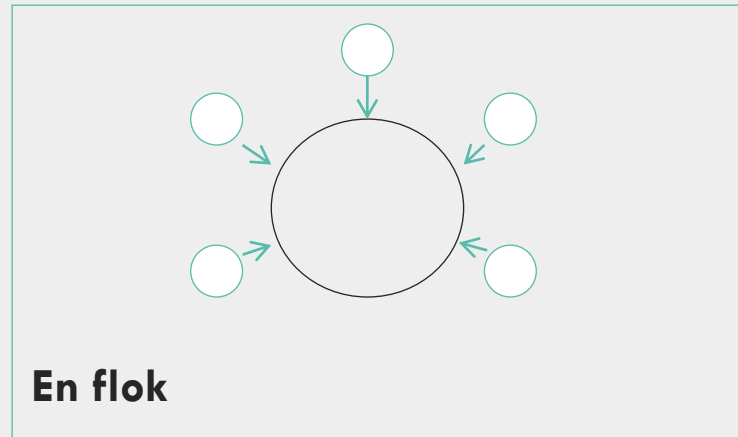
(Koppenjan & Klijn, 2016)

I missionsorienteret strategi skabes værdien i fællesskab

Alle kan
deltage

Åbenhed

Selektions-
proces



Kun initiativtager

Ejerskab

Initiativtager og bidragsydere

Hvad er en mission?

- Vores fælles formål, der overskrider den enkeltes interesse
- At formulere et klart "Hvorfor" – at det er et fælles "vildt" problem
- Formulere fælles indsats omkring et-flere store udfordrende/komplekse problemer
- Noget som vedrører flere af os – bredt relevant for samfundet
- Går på tværs af sektorer/domæner
- Målrettede, målbare og tidsbegrænsede, men ikke løst hurtigt

Udfordringen

Mission

Sektor

Sektor

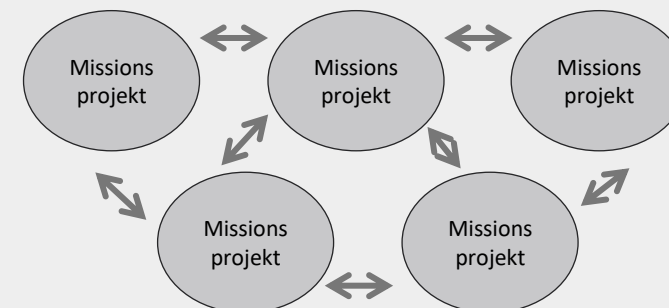
Sektor

Sektor

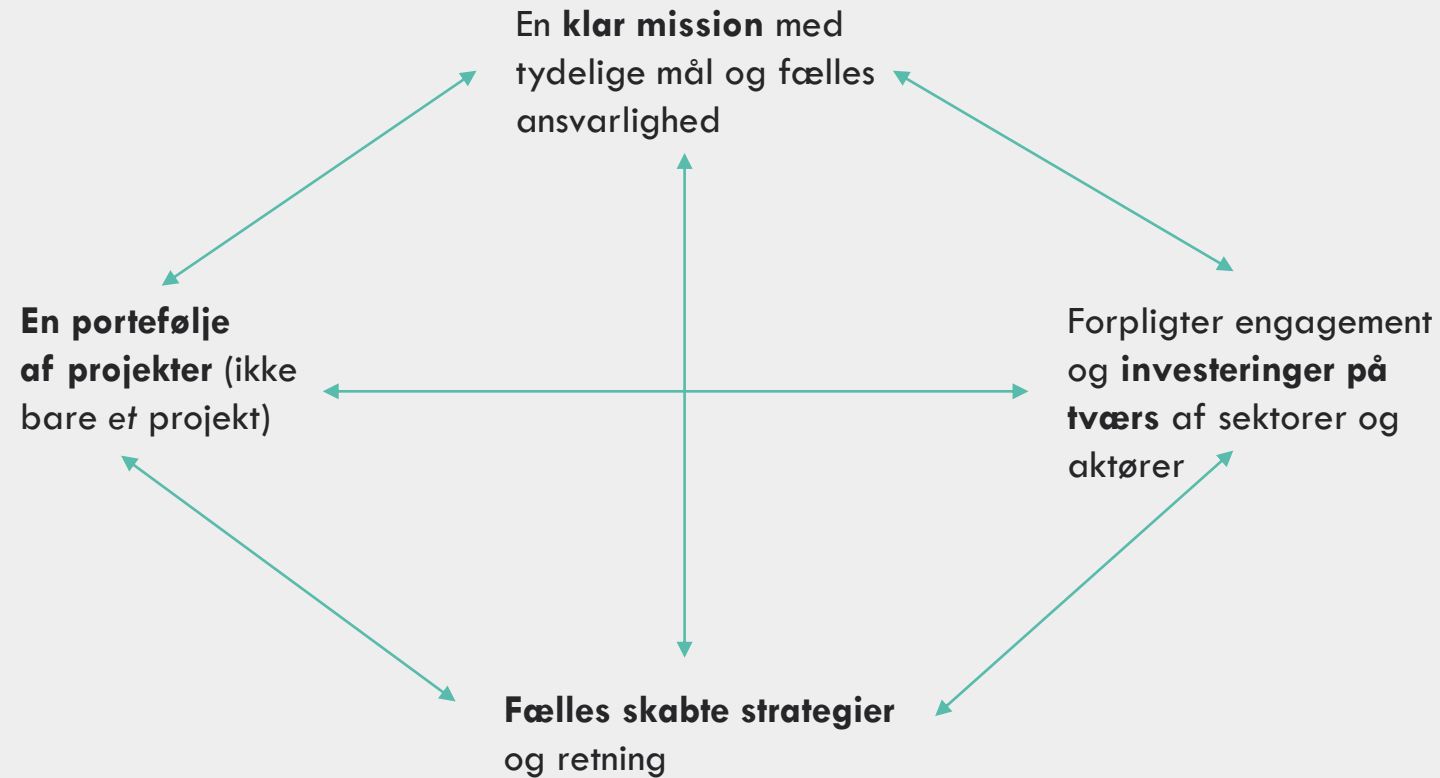
Sektor

Sektor

Sektor



Missionsorienteret strategi

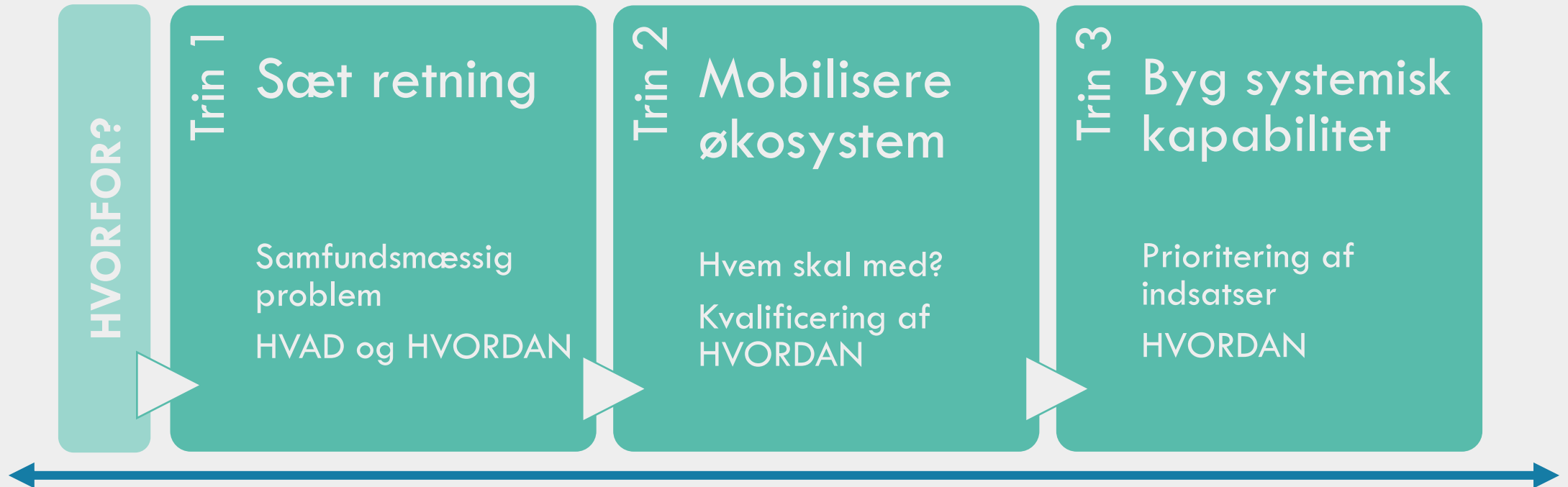


Missionens elementer

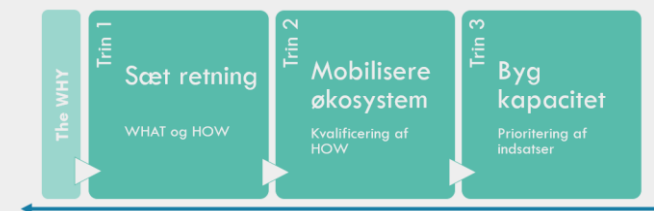
En mission skal kunne svare entydigt på:

- HVAD er det for en samfundsudfordring, vi vil løse sammen?
- HVORFOR skal vi sammen løse samfundsudfordringen?
- HVORDAN skal vi løse samfundsudfordringen sammen?

Tre opgaver



Trin 1



The WHY er på forhånd identificeret ved the ‘wicked problem’. Det vil sige, at det er bredt erkendt, at vi ikke kan løse problemet med de nuværende metoder og organiseringer

På trin 1 skal vi i fællesskab formulere HVAD og HVORDAN

Fordi problemet ikke kan løses af enkeltstående organisationer, men på tværs af sektorer, har flere forskellige organisationer aktier i og udbytte af at løse problemet. Det er derfor de øverst ansvarlige ledere for de involverede organisationer og aktører på nøgleposter som har til opgave at formulere retningen for samarbejdet og for håndtering af the ‘wicked problem’.

Der skal arbejdes med at skabe en fælles erkendelse af de udfordringer, der skal håndteres for at løse det store problem. Den erkendelse kræver involvering af flere forskellige aktører fremfor de få: Hvad er udfordringerne i problemet (problemerne i problemet), vi sammen bør være optaget af?

Professionelle aktører har stærke faglige og institutionaliserede erfaringer (antagelser, overbevisninger og konklusioner), der leder til handlinger. Sørg derfor for at stille fælles data til rådighed om udfordringen, for at modvirke forhastede fikseringer eller konflikter baserede på modstridende ”synsninger” og antagelser. Brug tid på at skabe forskellige fortolkninger af udfordringen (problemerne i problemet).

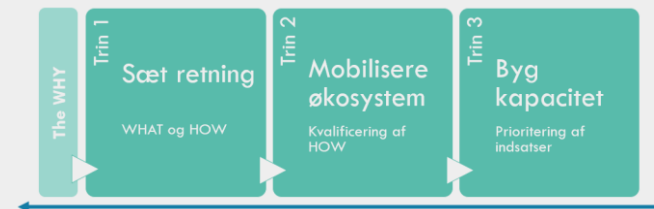
Hvordan er udgangspunktet for samarbejde?

Konfliktniveau mellem aktører	Svagt	Uorganiseret anarki	Koalitions- dominans
	Stærkt	Krig	Reguleret konflikt
		Nej	Ja
		Spilleregler for samspil	

Missionens kvalitet

- Er det tydeligt, hvorfor vi skal gøre det her sammen?
- Er det tydeligt, hvordan vi sammen skaber værdi?
- Er det tydeligt, hvordan vi er afhængige af hinanden?
- Er det muligt at oversætte missionen meningsfuldt ud i systemet blandt andre aktører?
- Kan der tages ejerskab af missionen ude i systemet blandt andre aktører?
- Er der en tilstrækkelig åbenhed for at deltage i missionsarbejdet om at skabe fælles værdi?

Trin 2



Når HVAD er fundet, skal aktører omkring missionen mobiliseres. Nok kan alle være enige om problemet og udfordringerne (stadig fra hvert deres perspektiv), men der kan være mange forskellige bud på og bidrag til løsninger hos de involverede.

Løsningen kan findes på mange niveauer; på institution, system og område niveau, og på organisations eller fællesskabs niveau. Hvert sit niveau, hver sin strategiske attitude og strategiske ledelsesopgave.

På trin 2 skal vi have kvalificeret HVORDAN

Mobiliseringsopgaven er et ongoing arbejde, fordi der hele tiden kommer nye aktører (problemer og løsninger) til (og omvendt falde fra).

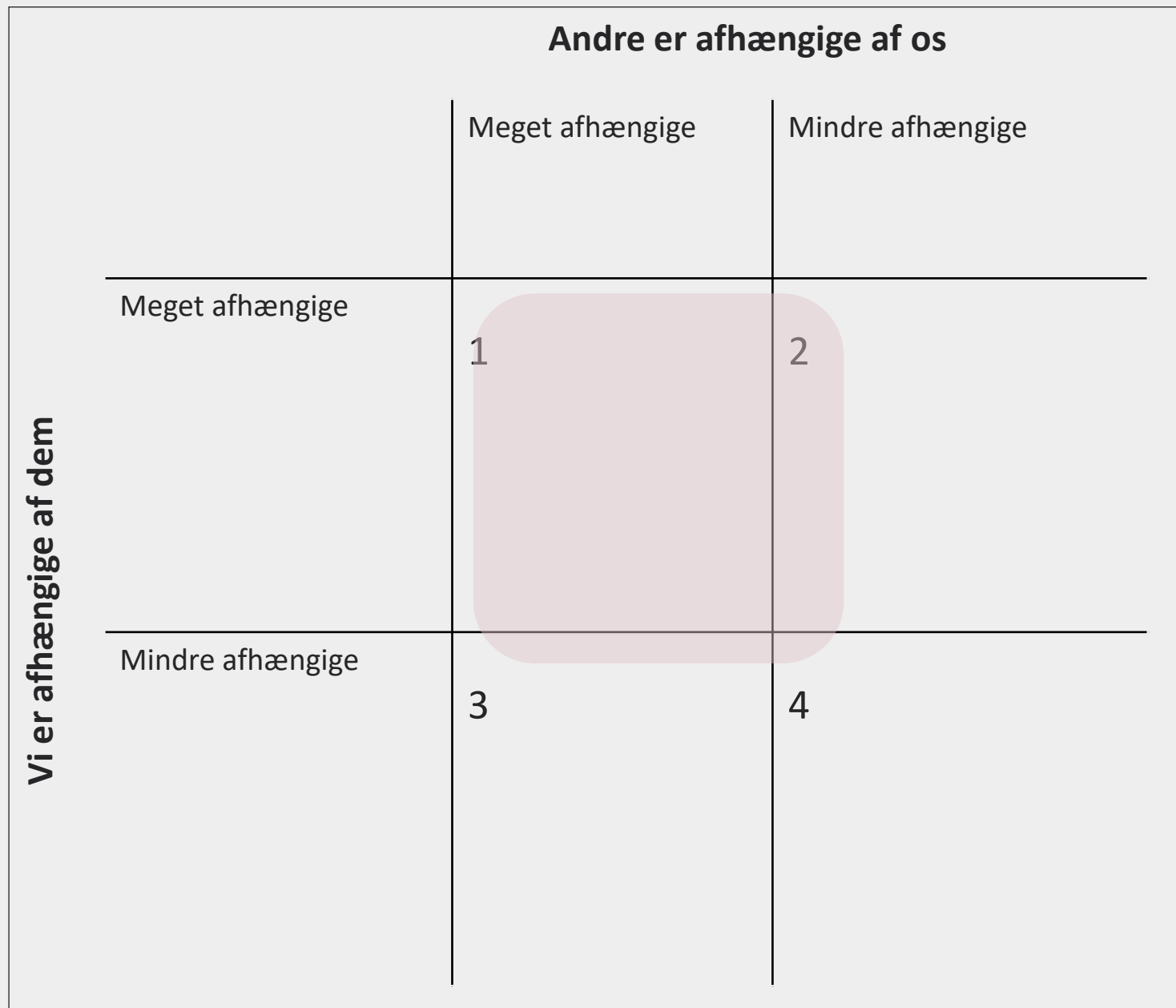
Der skal arbejdes med at få identificeret relevante andre aktører og få gjort dem interesserede i missionen og problemet og udfordringer som årsag til missionens indhold: Hvorfor er I vigtige, og hvorfor er problemet vigtigt for jeres arbejde?

Trin 2

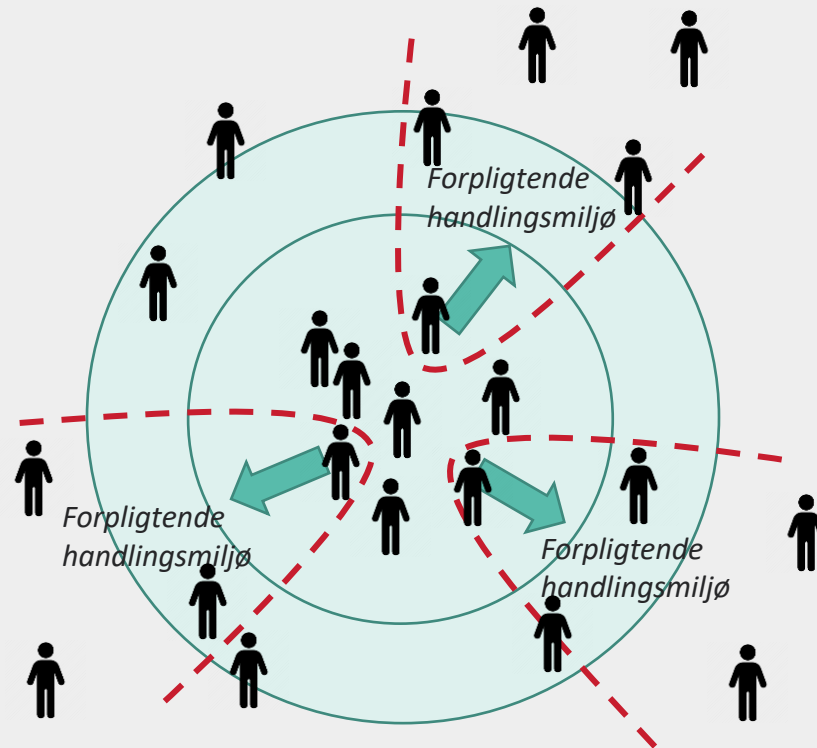
Som en del af
mobiliseringsøvelsen,
må involverede aktører
spørge sig selv;

*Hvilke aktører er vi
afhængig af?*

*Og hvilke aktører
afhænger af os?*



Forskellige mobiliseringszoner



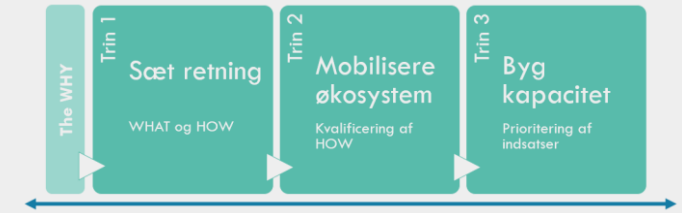
Der er forskellige mobiliseringszoner, hvor der skal skabes forpligtende handlingsmiljøer (der hvor noget konkret skal gøres og ske!):

- Hvor er de nødvendige forpligtende handlingsmiljøer?
- Hvilke aktører er der?
- Hvem har ansvar for at mobilisere dem?
- Hvilke strategier kan vi forvente at blive mødt med?
- Hvad skal der konkret gøres for at mobilisere aktørerne?

Mobiliseringens kvalitet

- Er der et overblik over aktører – og er det mere end "the usual suspects"?
- Er der en fælles forståelse for, hvor de nødvendige forpligtende handlingsmiljøer er?
- Er der et overblik over de forskellige strategier, missionen vil blive mødt med?
- Er der en bred erkendelse af at forskellighed er en forudsætning for samarbejde – også selvom forskellighed er besværligt?
- Er der en forpligtelse på konkret handling hos de centrale aktører, eller er det mest af alt ord?
- Er der aftalt spilleregler for, hvordan der følges op på handlinger?

Trin 3



I trin 3 skal mission bruges til at prioriterer indsatser. Og dermed også prioritering af ressourcer.

Første element i kapabilitetsopbygningen er, at topledelsen får lavet et serviceeftersyn af, hvilke indsatser og projekter som allerede i gang og vurdere kritisk om de bidrager til missionen. At opbygge den rette kapabilitet vil både handle om at prioriterer og samle nogle kendte indsatser, men også at stoppe og fravælge, noget som er i gang.

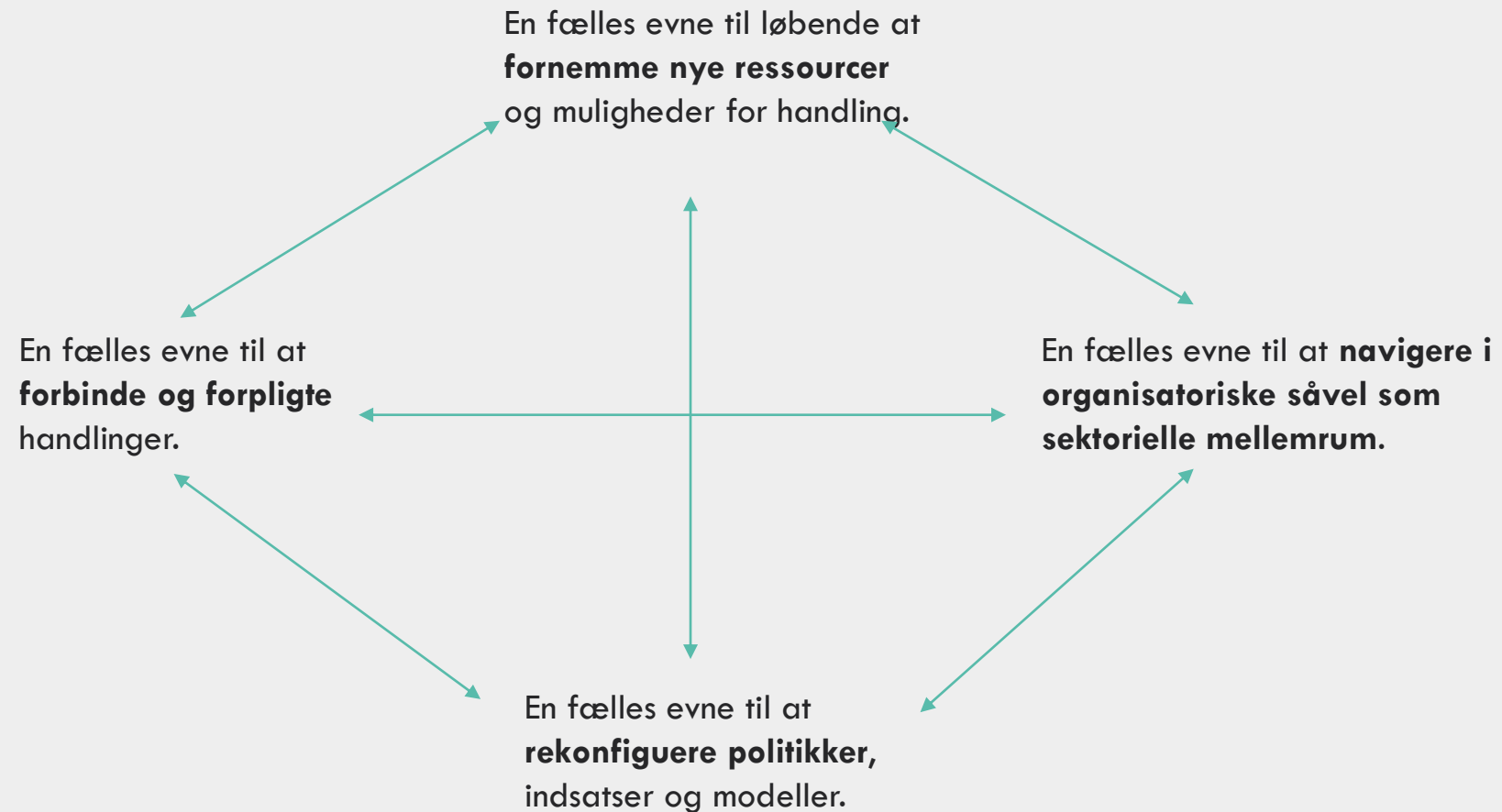
Dette skal sikre, at forskellige aktører ikke tilbyder lignende indsatser ukoordineret, men omvendt heller ikke at indsatser unødigt stoppes.

Det vil hjælpe at få øje på forskelligheder hos de missionsbærende aktører, så de bedre kan drage nytte af hinanden, fordi forskellighed er en forudsætning for samarbejde!

Kompetenceopbygningen sker både ved at viden, erfaringer og medarbejdere kan deles på tværs af organisatoriske skel og ved at sørge for kapacitet (tid og penge) til indhente nye viden, indsigter og data fra aktører, der i dag ikke er en del af de (aner-)kendte miljøer omkring udfordringen.

Et vigtigt outcome af denne del er også, at skabe frirum og mod til at prøve nye løsninger af og øge innovationskompetencerne på tværs af organiseringer.

Systemisk handlingskapabilitet



Kvalitet i systemisk kapabilitet

- I hvor høj grad formår man at koble sig på nye politikker og muligheder?
- I hvor høj grad evner man at mobilisere nye nødvendige aktører på missionen?
- I hvor høj grad mobiliseres der nye forpligtende handlingsmiljøer?
- I hvor høj grad skabes der kollektiv læring af tiltag, indsatser osv.?
- I hvor høj grad evner systemet at arbejde med fælles data og viden?
- I hvor høj grad skabes der vertikal og horisontal ansvarlighed ift. fælles mission?