

Missionsdrevne strategier i mellemrummene

Tidens store samfundsudfordringer løser vi ikke med de sædvanlige greb – hverken ledelsesmæssigt eller strategisk. De skal løftes på tværs af sektorer og kompetencer i fem områder: *den offentlige sektor, civilsamfundet, almennyttige fonde, private virksomheder og vidensinstitutioner*. I rummene mellem hinanden skal de mødes og blive enige om fælles, missionsdrevne strategier. Det handler ikke kun om at lykkes med den grønne omstilling. Løsninger af andre betydelige udfordringer er nødt til at følge med.

Imellem de fem områder findes ubetrådte 'strategiske mellemrum' med mulighed for eksempelvis grøn og social innovation – to afgørende *arenaer* der, i tæt kobling, udfordrer sammenhængskraften i fremtidens samfund og velfærdsstat. Og ordet "arena" er ikke tilfældigt. Vi skal nemlig se mellemrummene som arenaer eller markedspladser, hvor aktører træder ind og interagerer med hinanden inden for visse rammer og vilkår. I den sammenhæng er det naturligvis en udfordring, at der, i samarbejdet mellem områderne, er forskellige og nogle gange modsatrettede hensyn og mål. Incitamentsstrukturer, der peger i forskellige retninger, skal altså først og fremmest strømlines. Det er her, at fælles missioner, som rækker ud over den enkelte organisations grænser i forhold til både muligheder, ressourcer og kernekompetencer, bliver afgørende. Missioner som transcenderer den enkelte aktørs knaphed, og derfor kun kan lykkes i samarbejdet mellem områderne.

Der er flere betingelser der skal være tilstede, for at de missionsdrevne mellemrumsstrategier kan blive en realitet. Særligt tre fundamentale drivkræfter skal i fokus: **For det første** må vi evne at bringe viden til virkelighed – indrette forskning, investering, og lokalt samarbejde således at vi kan fremme og bringe viden ud i verden og gøre brug af denne. Ellers lykkes vi ikke med at gøre noget anderledes i morgen, end det vi gør i dag. Vi kan lade os inspirere af Donald Sull og Kathleen Eisenhardt, der i bogen *Simple Rules* beskriver, hvordan den topprofessionelle forsknings- og innovationsorganisation DARPA bruger to helt simple regler til at evaluere og prioritere deres portefølje af projekter: "a project must further the quest for fundamental scientific understanding and have a practical use". **For det andet** må vi op af de ideologiske huller, vi nogle gange befinder os i, og ændre vores tilgang til offentligt samarbejde. Det indebærer bl.a. en erkendelse af, at offentligt og privat samarbejde rummer et stort og vigtigt potentiale. Det ene udelukker ikke det andet. For den offentlige tanke er helt afgørende, men den lever under svære kår, hvis ikke den suppleres af det private

initiativ. Andelsbevægelsen er et glimrende eksempel på en samfundskonstruktion, hvor alle får værdi på baggrund af et privat initiativ men med et offentligt og socialt afsæt. **For det tredje** må vi revurdere vores demokratiperspektiv. Som samfund, som sektor, som område, må vi udvikle og indgå i en anden demokratisk samtale. For hvis vi skal løse samfundets udfordringer, så skal det ske på forskellige demokratiske niveauer. Nogle beslutninger skal træffes på en højere klinge, hvilket kan opleves som mindre demokratisk involvering. Det gælder bl.a. regulering og offentlige indkøb. Men omvendt skal der også træffes beslutninger og løses mere "lokale" udfordringer tættere på praksis. Mere autonomi i de yderste led er herunder nødvendigt for at vi kan sikre de borgernære løsninger, som i sidste ende kobler de store, vigtige missioner og den nødvendige adfærd og handling der skal følge.

I forlængelse af ovenstående er der også en række forudsætninger for, at mellemrumstrategierne rent faktisk lykkes, når først de er etableret. Det er først og fremmest vigtigt med *klare mål og delmål*. Dermed ikke sagt at vi skal falde i den fælde, at man skal kunne svare på alt her og nu. Vi kan ikke brolægge vejen fra starten – det er ikke løsningen. Men vi skal have tydelige mål og ambitioner med forskellig tidshorizont. Klimalovens mål om 70 pct. reduktion af drivhusgasudledning i 2030 og et klimaneutralt Danmark i 2050 er gode eksempler på netop dette. Det er klare og tydelige mål, men vejen dertil er stadig uklar, og det er her, at mellemrummene, og de tre ovenstående principper, er afgørende. For der er strukturelle faktorer der skal tilpasses på et politisk højt niveau. Men dernæst er det ude i mellemrummene, i samarbejdet mellem kommuner, universiteter, virksomheder, fonde osv., at vejen skal brolægges. Her er det vigtigt, at der involveres bredt, for at sikre at der, i formuleringen og aktiveringen af de missionsdrevne strategier, sikres de rette kompetencer, perspektiver og instrumenter. Inddragelse af borgere, brugere og andre interessenter er et godt eksempel på at tænke bredt – så længe det er præget af høj diversitet. Det er dermed ikke kun de nuværende borgere, brugere og interessenter, der skal involveres, men også forhenværende eller potentielle. På den måde indsamles der bred viden om, hvordan en mission og strategi bør tilrettelægges, samtidig med at der skabes bred legitimitet og opbakning blandt de involverede samt solid forankring i samfundet.

Sidst men ikke mindst må vi udfordre, hvad vi vurderer som værende værdifuldt for samfundet. Særligt i det private erhvervsliv og i finansieringen af de projekter, der etableres i mellemrummene, må vi udfordre det forholdsvist ensidige fokus på vækst og beskæftigelse, som i dag præger uddelingen af forskningsmidler og sikrer bred støtte. Og vi må i forlængelse heraf stille os selv spørgsmålet, om ikke vi kan vurdere, hvad der tilfører værdi, på en ny og anderledes måde, der står på mål med de fælles missioner vi har i områderne, i mellemrummene og i samfundet?