

VÆRKTØJ:

# Fra mulighedsrum til strategisk retning

## Howdan kommer vi fra mulighedsrum til strategisk retning?

### Hvorfor – hvad skal du opnå?

Erfaringerne viser, at Mulighedsrum kan være vanskelige for den strategiske ledelse at gribe. De kan være for abstrakte, for åbne og for lidt handlingsorienterede. Den strategiske beslutningsproces har et særligt sprog, og det må vi skrive mulighedsrummet ind i. Der er en strategisk retning bestemt af fælles aftaler, som f.eks. Sundhedsaftalen. Der skal være sikkerhed for at indsatserne følger retningen og samtidig skal der være rum for den lidt bredere forståelse af de problemer, der skal løses. Den er vigtig, fordi den understøtter lederne prioriteringer og forhandlingen om de endelige beslutninger. Vi må derfor klæde mulighedsrummet på til beslutnings-tagen – uden aldrig at glemme, at borgernes stemme skal kunne høres og mærkes.

### Hvad skal der ske?

Fra rum til retning er endnu et oversættelsesarbejde. Du må opløse mulighedsrummet i mulige handlinger ved at finde svar på: hvem kunne gøre hvad for at komme nærmere de mulige løsninger? Du skal udarbejde flere forslag til mulige handlinger. Så kan lederne prioritere mellem de forskellige forslag og forholde sig til, hvilke handlinger, der bedst udmønter strategien og kan forventes af få værdi for den problemstilling, der skal findes løsninger på. Vores råd er kun 2-5 forskellige forslag, fordi beslutningsprocessen ofte er kort i forhold til, hvor komplekse problemerne er.

Det materiale, I afleverer, skal på en overskuelig måde vise hele processen med problemstillingen, indsigterne med citater, mulighedsrum og forslag til handlinger. I kan endvidere indstille og argumentere for, hvilke forslag ledergruppen skal beslutte sig for. På sæt og hvis er jeres arbejde at ligne med udarbejdelsen af et dagsordenspunkt, men hold for øje at det, I bidrager med, er nye perspektiver på store problemstillinger. I peger på nye veje i det tværsektorielle samarbejde, hvor andre aktører måske er involveret. Det er derfor ikke sikkert, at I kan få jeres bidrag til at passe ind i de sædvanlige skabeloner, men så må I sprænge dem og aflevere i et anderledes format. Det kan være video, billede, lyd eller andet, som giver lederne en nærværende oplevelse. Jeres opgave er at få de mange perspektiver præsenteret og få den viden I har skabt forankret hos lederne, så de bliver motiveret til at træffe andre beslutninger.

### Tilhørende materialer og skabeloner:

- [Eksempel på præsentation af mulighedsrum og strategisk retning for en direktørgruppe](#)

### Hvem og hvor mange skal med?

Denne proces involverer typisk projektlederen og andre, der har indsigt i det – oftest tværsektorielle - strategiske beslutningsrum, som indsigter og mulighedsrum skal leveres ind i. De sidste tilhører ofte embedsværket, og deres faglighed og kendskab til de aktuelle problemstillinger og strategiske indsatser, der træffes beslutninger om, er vigtige. De besluttende ledere kan også være gode at have med i det forberedende arbejde, fordi de kan teste og kvalificere jeres bidrag til beslutningsprocessen. Et enkelt kaffemøde eller to er helt på sin plads.

### Hvornår i processen?

Oversættelsen fra rum til retning sker afslutningsvis, men ikke kun afslutningsvis, fordi du skal holde den løbende værdiskabelse for øje. Du oversætter for hver gang, du skal levere ind på et strategisk ledelsesniveau. Det kan ske, når der er samlet nogle foreløbige indsigter, som udgør et sammenhængende hele. Naturligvis er det et foreløbigt arbejde, men ikke desto mindre værdifuldt for de ledere, der aktuelt er tæt på. F.eks. lederne på de tre plejehjem, hvor der har været samtaler med såvel beboere, pårørende, plejehjemslæger og medarbejdere.

### Howdan lykkes I med at oversætte til strategisk retning?

Det er en succes, hvis I får præsenteret Mulighedsrum og retning på en sådan måde, at ledere fra forskellige søjler og sektorer bliver inspireret til at træffe nye og fælles beslutninger, der forudsætter samarbejde på tværs af sektorgrænserne. Beslutninger, der sætter gang i de handlinger, som I har foreslået ved både at have prioriteret, men også at have udpeget, hvem og hvor der skal sættes i gang og hvornår det skal ske.

Succesen er også hjemme, hvis lederne oplever, at I har bidraget med mere end blot et punkt, der kunne besluttes, som når en direktør efterfølgende siger: "Dejligt at I kom og vi kom til at snakke sammen – det trænger vil til, for de andre punkter gik bare hurtigt igennem".

### Hvad kan blive en udfordring?

Det er ikke nødvendigvis let at oversætte Mulighedsrum, som er farvet af menneskestemmer og forskellige faglige perspektiver til det strategisk sprog, som hører hjemme i bureaukratiske beslutningsprocesser. Det er derfor ret vigtigt at få hjælp fra de hjemmevante embedsfolk og i fællesskab udvikle et beslutningsgrundlag med en tydelig markering af de mange perspektiver.