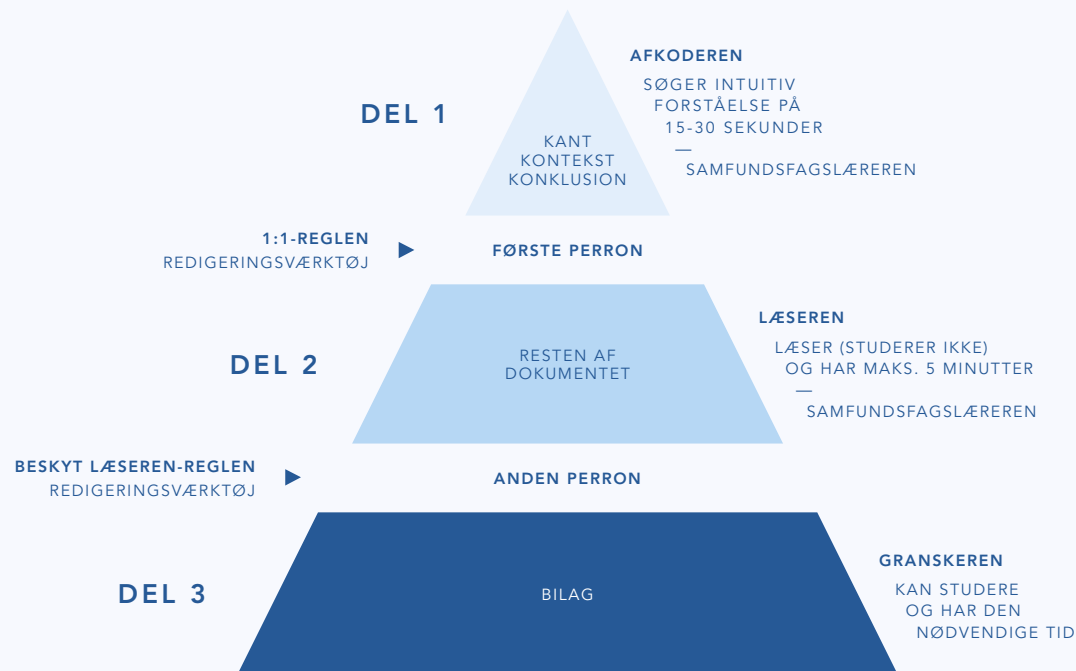


## INDHOLD

Løsningen på et udbredt problem	7
<b>1. Indledningen på ethvert dokument</b>	<b>10</b>
Kant	12
Kontekst	18
Konklusion	24
<b>2. Undgå festtaler, midt-i-det-hele og proces</b>	<b>28</b>
Klassiske faldgruber	29
Derfor gør vi det	35
Tre værktøjer til at ramme plet	37
<b>3. Modtagerne er altid tre typer</b>	<b>42</b>
Indledningens psykologi	43
Første perron	44
Dokumentets tre dele	49
Afkoderen, læseren og granskeren	53
Samfundsfagslæreren	62
<b>4. Arbejdsdelingen mellem dokumentets dele</b>	<b>68</b>
1:1-reglen	70
Beskyt læseren-reglen og anden perron	76
Komprimere eller redigere?	79
Tankedokument – <i>note to self</i>	82

<b>5. Implementeringen af en stringent arbejdsgang</b>	<b>86</b>
Effektivt	87
Bestillinger	89
Øverste beslutningstager	93
Øverste administrative leder	94
Mellemledere, fx kontorchefer	96
Producenter	102
<b>Appendiks</b>	<b>106</b>
Overskrift	107
Indstilling	110
Skabeloner	117
<b>Indeks</b>	<b>120</b>

## SLOTSHOLMMETODEN® GRUNDBEGREBER



## LØSNINGEN *på et udbredt problem*

Slotsholmmetoden® er udarbejdet som løsningen på et problem, der hærger mange administrative organisationer. Næmlig en skriftlig kultur, der er lige så problematisk, som den synes at være urokkelig. Mange har forsøgt sig med diverse politikker for det skrevne, og næsten alle har skabeloner, som opstiller regler for, hvordan dokumenter skal opbygges. Alligevel fungerer det sjældent.

Mange steder er beslutningsoplæg og andre dokumenter kerneopgaven. Alligevel er disse en kilde til evig frustration. De fleste ledere bruger alt, alt for meget tid på papirer, der er for indforståede, detaljerede, ufokuserede, rodede, strittende-i-alle-retninger, lange og uklare. Papirer, der er umulige at forstå for læns og svære at tolke, selv når man har læst det hele et par gange. Til tider fører selv en betydelig indsats til et rungende: *Gad vide, hvad det var, jeg skulle forstå?* Ledere er trætte af at være tvunget til at granske.

Medarbejderne har ofte et helt andet problem. Flere faktisk. Et centralt er, at chefen tit er temmelig ulden i sine bestillinger. Typisk et travlt: *Kan du ikke lige skrive noget om dette eller hint?* Jo, det kan jeg da godt. Men hvad er det for et problem, der skal løses? Hvorfor lige nu, og hvad skal dokumentet bruges til? Hvorefter andre spørgsmål rejser sig. Fx om, hvor meget og hvor detaljeret information der skal med. Og hvad modtagerkredsen kan forudsættes at vide på forhånd. Medarbejdere vil naturligvis gerne levere, men er trætte af at skulle gætte.

Kort sagt: Ledere og medarbejdere spilder hinandens tid.

Slotsholmmetoden® gør noget ved netop den type leder- og medarbejderfrustrationer. Det sker via et egentligt regelsæt for produktionen af dokumenter. Metoden indeholder redskaber til præcis

opbygning af dokumenter og anviser en arbejdsgang, der reducerer antallet af gange, et dokument løber tilbage til den skrivende.

Metoden baserer sig ikke på nogen bestemt teori. Den eksisterer i samme univers som diverse andre fortællemodeller, men adskiller sig samtidig fra disse på helt centrale områder. Den baserer sig på to årtiers samarbejde med og undervisning i alle mulige offentlige og private organisationer. I snesevis af enheder, blandt tusindvis af ansatte og via endnu flere dokumenter har der tegnet sig et klart billede af fællesmængden af problemer. Og med det også et billede af, hvad der skal til for at komme ud af dødvandet.

Slotsholmmetoden® virker dér, hvor ledelsen kræver, at organisationen følger metodens principper. Den har næppe noget sted skabt paradisiske tilstande, hvor idel harmoni, klare bestillinger og produktion uden tilbageløb råder. Men den giver konkrete håndtag til en bedre arbejdsproces, mindre frustration og – målet med det hele – dokumenter, der er skarpere, mere fokuserede og lettere at træffe beslutning ud fra.

Ordet dokument er i denne bog en samlebetegnelse for alt, hvad der indgår i den skriftlige kommunikation i en organisation – uanset om der er tale om beslutningsoplæg, covers, mails(!), indstillinger, sagsforelæggelser, eller hvad navnet måtte være.

Nogle vil sikkert mene, at metodens navn indikerer, at den retter sig mod den københavnske ø Slotsholmen, hvor staten huserer. Det gør den også. Men den fungerer også alle mulige andre steder – fx i kommuner, organisationer og større virksomheder. Principperne virker overalt. Dokumenter, mails og breve gør deres arbejde bedre, når de er skåret metodisk og skarpt.

*Hans Jørgen Nielsen*  
København, 2024

# 1

---

## INDLEDNINGEN *på ethvert dokument*

---

Her lærer du, hvordan administrative dokumenter bør indledes. En korrekt indledning skaber overblik og bidrager til, at dokumentet bliver skarpt og præcist. Netop indledningen afgør, om modtagerne er sat af på forhånd – eller om de er klædt på til at læse, forstå og orientere sig i resten af teksten.

Princippet i Slotsholmmetoden® er, at du skal bruge de allerførste linjer i ethvert dokument på samme måde – hver gang. I teorien drejer det sig om tekstens tre første sætninger, men om man lige rammer det på to, tre eller fire sætninger, gør ikke den store forskel.

Det afgørende er derimod, at sætningerne besvarer tre spørgsmål, som modtageren altid – implicit – søger svar på. Og at svarene på disse spørgsmål udgør de allerførste sætninger i teksten, altså at de udgør tekstens indledning. De tre spørgsmål, modtageren søger svar på, er:

**Hvad er tekstens ærinde?  
På hvilken måde er det vigtigt?  
Skal jeg vide, beslutte eller handle?**

Kig lige på de tre spørgsmål igen. Umiddelbart kunne man godt mene, at det er ret elementært. Når man skriver, er det faktisk en glimrende idé at vide, hvad man forstyrrer modtageren med, hvorfor man gør det, og hvad det skal bruges til. Ikke på den måde noget, der kræver en udvidet ledvogtereksamen. Men erfaringsmæssigt er det alt andet end elementært.

Man skal vænne sig til altid – som i ALTID – at indlede sine dokumenter med at besvare modtagerens tre implicite spørgsmål.

Ordet 'altid' betyder her, at man med fordel kan benytte metoden, uanset hvilken tekst man producerer i arbejdsmæssig sammenhæng. Mails, notater, covers, rapporter, mødeindkaldelser, mødereferater, opslag – arbejdslivet bliver lettere (og sjovere) med metoden på rygraden.

Vi kalder svaret på det første spørgsmål ('hvad er ærindet?') for *kantsætningen*. Den anden ('på hvilken måde er det vigtigt?') hedder *kontekstsætningen*, mens den tredje ('skal jeg vide, beslutte eller handle?') benævnes *konklusionssætningen*. Og ja, det er intentionen, at de alle starter med k – målet er selvfølgelig at gøre det nemmere for dig at huske. Du skal altid indlede en tekst med de tre K'er.



**INDLEDNINGEN fortæller hele historien i ultrakort form. Den består af kant, kontekst og konklusion – to til fire sætninger, der besvarer modtagerens tre implicitte spørgsmål: Hvad er tekstens ærinde? På hvilken måde er det vigtigt? Skal jeg vide, beslutte eller handle?**

Der sker nemlig små mirakler, når vi besvarer de tre spørgsmål med det samme. Modtageren får straks overblik over den tekst, der følger i resten af dokumentet. Samtidig får man endnu en information eller, mere præcist, en valgmulighed. Man kan – på et oplyst grundlag – vælge, om resten af dokumentet overhovedet skal læses. Og hvis ja, hvor grundigt. Hvilket er afgørende for de travle beslutningstagere.

På side 13 ses figuren med grundbegreberne i Slotsholmmetoden®. Den vil blive vist flere gange i løbet af bogen med en markering af, hvilken del der fokuseres på. Som det fremgår, begynder vi med kant, kontekst og konklusion.

## Kant

Ethvert dokument bør indledes med en kantsætning, der svarer på modtagerens første spørgsmål: *Hvad er tekstens ærinde?* Svaret skal være en sætning, der i få ord skaber de rette forventninger til, hvad dokumentet drejer sig om og vil. Er et produkt klar til godkendelse? Skal vi reagere på noget, der er sket? Skal vi forholde os til en ny tanke, har vi produceret en ny analyse, eller har vi forfattet endnu en rutinemæssig statusrapport?

Som bekendt er modtagere af dokumenter i diverse administrative systemer forskellige. Men på ét felt ligner de hinanden: De har travlt. De har alt for meget at læse. Derfor kan de med rette stille krav om, at skribenten med det samme svarer på, hvad dokumentet går ud på.

Altså: Hvad er det, der får den skrivende til at forstyrre modtageren med et dokument – eller helt simpelt: Hvad vil du modtageren?

Vi vender senere tilbage til, hvordan dokumenters indledninger typisk ser ud, når kravet om at deklarerer sit ærinde i første sætning ikke er opfyldt. Her og nu skal vi alene konstatere, at det kræver både tankevirksomhed og træning at stille tilstrækkelig skarpt på, hvad ærindet egentlig er.

At det forholder sig sådan, er der flere grunde til, men helt centralt står, at de fleste sager fremstår lidt rodede og indviklede, når den skrivende kaster sig over dem. Det rette ærinde kommer kun frem, hvis man formår at af-rodde en sag og samtidig har modet til at vælge. Eller med andre ord: Du finder den rette kant ved at afgrænse, være præcis og stille skarpt.

