

Hjælp modtageren

Problemet er nemlig, at der ofte ikke er én modtager, men derimod en hel kreds af modtagere. Ser man bort fra helt interne skrivelser – fx fra en medarbejder til dennes umiddelbare chef – så er modtagerkredsen for administrative dokumenter som oftest bred. Som regel rummer den både faglige eksperter, chefer og folk, der er helt uden detaljekendskab. Mennesker, der sandsynligvis fordeler sig på hele skalaen i forhold til, hvor meget tid de har, hvor interesserede de er, og hvor meget de på forhånd ved om netop denne sag.

Så hvordan skriver man til alle dem? Skriver man med udgangspunkt i den modtager, der har bedst tid og er mest inde i detaljerne? Eller modsat til den, der ikke har tid og heller ikke rigtig ved noget?

Hvordan skriver vi på samme tid til den juridiske ekspert, ministeren, borgmesteren, direktøren og bestyrelsesformanden? Kan man overhovedet producere dokumenter, som giver mening for alle disse mennesker på én gang?

Det korte svar er ja. Hvis man holder op med at sætte sig i modtagerens sted og i stedet følger metodens anvisninger, er det muligt at ramme alle med samme dokument.

To generelle ting kan vi dog godt antage om modtagere i almindelighed. Den ene er, at deres tid er en knap ressource. Den anden er, at de gerne vil kunne vurdere og træffe beslutning om, hvor dybt de skal gå ind i en sag. Det gælder, uanset hvilken organisation eller institution vi beskæftiger os med, og uanset hvilket beslutningsniveau der er tale om.

Forklaringen på det skal findes i den virkelige verden, hvor administrative dokumenter skrives til mennesker, der forbereder sig til og deltager i møder, hvor de vurderer, diskuterer og træffer beslutninger. Lige fra morgenstunden kan den stå på møde, nyt møde og atter møde. Indtil de går hjem. Det sker ofte iført en stabel papirer (der eventuelt ligger på en iPad, hvilket stiller ekstra krav til overskueligheden). Måske har de ti dokumenter med sig hjem, som skal læses, før i dag bliver til i morgen, hvor nye møder står i kø.

“ *Man bør ikke spille et sekund på at sætte sig i modtagerens sted, men i stedet altid gøre det samme.* ”

Hvis de ti dokumenter hver især skal have fx ti-tolv minutters opmærksomhed, tager det omkring to timer at forberede sig til dagen efter. Det kommer ikke til at ske. Modtageren har med andre ord brug for redskaber til at kunne navigere i mængden af dokumenter.

Når man spørger ledere, hvad det problematiske ved problematiske dokumenter er, så går svarene på det samme: Dokumenterne mangler fokus, de er alt for ordrige, de er for svære at orientere sig i. De er simpelthen for tidskrævende. *Man skal læse det hele for at forstå det*, siger en leder med udtalt irritation, mens en anden efterlyser flere dokumenter, som på betryggende vis kan danne baggrund for en beslutning efter 15-30 sekunders indsats.

Hvilket fører frem til den anden ting, vi ved om modtagerne: De vil gerne selv kunne vælge. Hvad ville du selv gøre, hvis du skulle forholde dig til de ti dokumenter og havde 50 minutter til det? Ville du på god demokratisk vis sætte stopuret i gang og give dem fem minutter hver?

Det ville være en rigtig dårlig plan. De ti dokumenter er med stor sandsynlighed normalfordelt i forhold til, hvor vigtige de er, og hvor meget de haster. Nogle af dem skal nok vise sig at være de rene expeditionssager; andre er vigtige, men kan vente; og nogle få er både vigtige og haster, hvorfor de – lige nu – kræver udelt opmærksomhed. De hastende, vigtige kunne fx være sager, som lige straks skal forhandles politisk, som er på ledelsesmødets dagsorden, eller som har stor interesse for pressen.