

# VINKLINGSKATALOG

Et redskab til klar og målrettet kommunikation

*Af Karsten Sandau*

## Indhold

Indledning.....	2
Vinkling - et redskab til vinkling af budskaber.....	3
Det lodrette spor - hvem er beslutningen god for? .....	4
Det vandrette spor - hvorfor er beslutningen god for dem? .....	5
Praktisk opgave.....	7
Medarbejder .....	8
Afdeling.....	10
Organisation .....	12
Branche.....	14
Kunder/borgere.....	16
Samfund.....	18

## Indledning

Ledelse og kommunikation er uadskillelige discipliner. En leder, der ønsker at skabe engagement, opbakning og retning, må mestre kunsten at kommunikere med klarhed og relevans. Et af de mest kraftfulde værktøjer til dette er vinkling – evnen til at definere, hvordan en sag skal forstås, og derigennem sætte dagsordenen for, hvad der er vigtigt. Som Christina Pontoppidan og Jonas Gabrielsen fremhæver i deres artikel „Topik – en overset vinkel på ledelse“, kan vinkling ikke blot styrke en leders kommunikation, men også forme den organisatoriske kultur over tid.

Vinkling handler om at rammesætte et budskab, så det fremhæver de mest relevante og attraktive aspekter af en beslutning for en given målgruppe. Hvis en leder ikke har en klar vinkel, risikerer kommunikationen at blive præget af vilkårlighed, eller at modtagerne selv pålægger deres egne vinkler og fortolkninger, hvilket kan skabe distance eller modstand mod budskabet. Omvendt kan en velvalgt vinkel sætte retning og skabe samhørighed, hvilket understreger det strategiske potentiale i bevidst vinkling.

Artiklen introducerer det klassiske retoriske begreb „topik“ som et middel til systematisk at identificere og anvende vinkler i ledelseskommunikation. Dette begreb, der er rodfæstet i den græske retoriske tradition, hjælper ledere med at bevæge sig ud over intuitive eller begrænsede vinkler og i stedet udforske et bredere spektrum af perspektiver. Topoikatalogets struktur med lodrette og vandrette spor – hhv. hvem beslutningen er god for, og hvorfor den er god – giver ledere en metodisk tilgang til at skabe relevante og fokuserede budskaber.

Dette kompendium bygger på de principper, der præsenteres i „Topik – en overset vinkel på ledelse<sup>1</sup>“, og kombinerer dem med praktiske redskaber til at styrke ledelseskommunikation i hverdagen. Formålet er at hjælpe ledere med at navigere i komplekse beslutningsprocesser og sikre, at deres budskaber rammer rigtigt i en mangfoldighed af interessentgrupper. Med en kombination af teori og praktiske eksempler er det ambitionen at gøre vinkling til en bevidst og strategisk del af det ledelsesmæssige arbejde.

Med venlig hilsen

Karsten Sandau

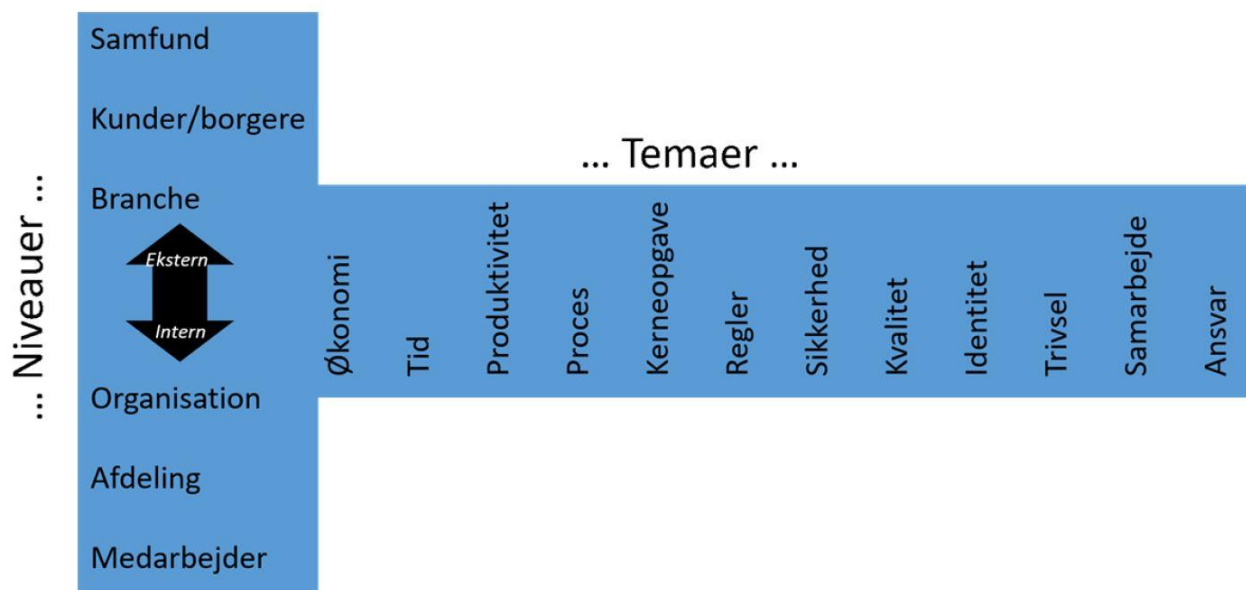
---

<sup>1</sup> Pontoppidan, C. & Gabrielsen, J. (2017). Topic – en overset vinkel på ledelse. *Ledelse i dag*, 2017 maj.

## Vinkling - et redskab til vinkling af budskaber

Formidling af budskaber og beslutninger kommunikeres altid ud fra en bestemt vinkel. Denne skabelon skal bruges til bevidst at vælge, hvilken vinkel du styrer din kommunikation efter, så dit valg ikke beror på intuition alene.

Kataloget består af to vinklingsspor: Det vandrette vinklingsspor fokuserer på de forskellige temaer, du kan vælge at prioritere i din kommunikation. Det lodrette vinklingsspor adresserer, hvem der påvirkes af budskabet, og hvordan de påvirkes.



Hver vinkel repræsenterer et afgrænset perspektiv, der fremhæver bestemte facetter, hensyn, værdier, eller drivkræfter, der kan sikre tilslutning til det, du ønsker at opnå. Det lodrette vinklingsspor fokuserer på, hvem tiltaget er godt for, mens det vandrette spor adresserer, hvorfor det er godt for dem.

Tanken er, at de to spor skal kombineres, så et givent niveau matches med et givent tema. Hvis du f.eks. skal forklare ændrede arbejdstider med, at det vil skabe bedre dialog på tværs af faggrupper, kan du vælge en "afdelingsvinkel" på det lodrette spor (hvem) og en samarbejdsvinkel på det vandrette spor (hvorfor).

For at sikre, at vinklingen er effektiv, er det afgørende at identificere målgruppen og konteksten præcist. Reflekter over, hvilke værdier der er mest relevante for modtagerne, og overvej, hvordan de bedst kan motiveres til støtte for ændringen. Ved at anvende en bevidst vinkling undgår du risikoen for, at modtagerne selv tolker budskabet i modstrid med dine intentioner.

Dette afsnit bygger på princippet om at skabe klarhed i kommunikation og lægger vægt på systematisk anvendelse af retoriske strategier, herunder brugen af topik, som præsenteret i artiklen "Topik – en overset

vinkel på ledelse". Målet er, at ledere kan formidle komplekse budskaber med en præcision, der skaber engagement og fælles forståelse.

### Det lodrette spor - hvem er beslutningen god for?

**Medarbejder:** Her skal du fremhæve de fordele, en given beslutning har for den enkelte medarbejder. For eksempel kan beslutningen frigøre tid, så medarbejderen kan fokusere på sit fagområde, eller give bedre lønvilkår.

**Afdeling:** Her skal du fokusere på, hvordan beslutningen gavner afdelingen som en kollektiv enhed. Eksempler kunne være øget sammenhold, bedre videndeling eller et mere effektivt arbejdsflow.

**Organisation:** Her skal du belyse, hvordan beslutningen gavner den samlede organisation. Eksempelvis kan en beslutning gøre det lettere at arbejde på tværs af forskellige skoler eller dagtilbud i hele Lolland Kommune.

De tre ovenstående niveauer repræsenterer et internt fokus. Dog vil mange beslutninger også have konsekvenser for interessenter uden for organisationen. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at inddrage eksterne vinkler i kommunikationen:

**Branche:** Her kan du fremhæve brancherelaterede hensyn, der motiverer beslutningen. Hvis fokus er her, vinkler du ud fra hensynet til fag- og interessefællesskaber inden for organisationen. Eksempelvis kan du fremhæve, hvordan beslutningen styrker en specifik faggruppes status eller sikrer fagets overlevelse. Dette kan være relevant, hvis beslutningen øger lærernes anseelse eller støtter udviklingen inden for et særligt område. Her anvender du et fag- eller branchespecifikt "vi".

**Kunder/borgere:** Her belyses de hensyn, der motiverer beslutningen i forhold til dem, organisationen er skabt for at betjene – typisk børn/elever og forældre.

**Samfund:** Her retter du fokus mod hensyn, der gavner samfundet som helhed. For eksempel kan du fremhæve, at børn, der har gået mere end tre år i en specialklasse, har svært ved at komme videre i et almindeligt uddannelsessystem, mens elever, der i kortere perioder støttes i en almindelig klasse, statistisk set har bedre muligheder for at fortsætte i systemet (et argument for inklusion).

En almindelig misforståelse vedrørende katalogets lodrette vinklingsspor er, at de tre interne vinkler kun er beregnet til intern kommunikation, mens de tre eksterne vinkler kun er relevante for ekstern kommunikation. I praksis er dette ikke tilfældet. Mange medarbejdere motiveres af et tæt

arbejdsfællesskab i afdelingen eller føler stolthed over at arbejde i en organisation, der bidrager positivt til samfundet. Tilsvarende kan eksterne interessenter sagtens have forståelse for interne ledelseshensyn.

Du bør derfor ikke på forhånd udelukke et bestemt vinklingsniveau, uanset om kommunikationen er rettet eksternt eller internt. Formålet med dette værktøj er at sikre, at du i enhver situation og for en given målgruppe træffer en bevidst beslutning om, hvilket niveau det er mest relevant at kommunikere på.

### Det vandrette spor - hvorfor er beslutningen god for dem?

Mens det lodrette spor har fokus på, hvem beslutningen er god for, uddyber det vandrette spor, hvorfor beslutningen er fordelagtig for netop dem. Det vandrette spor konkretiserer således de hensyn, der knytter sig til medarbejderen, afdelingen, organisationen eller samfundet.

Selvom der kan være mange temaer, man kan trække frem i kommunikationen, giver nedenstående eksempler et overblik over mulige fokusområder:

- **Økonomi:** Budgetter, normering, elevmidler og andre økonomiske forhold, herunder langsigtede investeringer og mulige besparelser.
- **Tid:** Tidsforbrug, tidsoptimering og tendenser relateret til tid.
- **Produktivitet:** Effektivitet og opnåelse af resultater.
- **Proces:** Metoder og veje til at nå målet, herunder arbejdets organisering og flow.
- **Kerneopgave:** Organisationens eksistensberettigelse, funktion og formål.
- **Regler:** Juridiske krav, overenskomster, uformelle kodekser og uskrevne normer, som forventes overholdt.
- **Sikkerhed:** Tryghed og stabilitet samt beskyttelse mod fysiske, psykiske, sociale og økonomiske trusler.
- **Kvalitet:** Levering af den bedst mulige kvalitet ved at styrke styrker og afhjælpe svagheder.
- **Identitet:** Værdier, normer, kultur og historie, der former tænke- og handlemåder.
- **Trivsel:** Psykisk, socialt og fysisk velbefindende.
- **Samarbejde:** Strukturer, processer, dialog og holdånd.
- **Ansvar:** Etik, moral og pålidelighed i adfærd og beslutninger.

I beslutningsprocesser er det en styrke at belyse og afdække implikationerne af et givent tiltag fra flere vinkler. Men når det kommer til den efterfølgende kommunikation, er det vigtigt at holde fokus. Hvis du kommunikerer ud fra mange tematiske vinkler samtidig, kan budskabet blive uklart.

Dette katalog fungerer som et redskab til at hjælpe dig med at vælge den vinkel, der bedst belyser de mest fordelagtige facetter af din beslutning for en given målgruppe. På den måde kan du sikre, at din kommunikation er både klar og målrettet.

## Praktisk opgave

1. Start med at udfylde "hvilken beslutning"
2. Overvej og evt. beskriv det "primære" og "sekundære" publikum
3. Vælg tema og overvej hvordan du vil kommunikere, hvorfor beslutningen er god for præcis det publikum.

Hvilken beslutning:

Hvem er det primære publikum:

Hvem er det sekundære publikum:

## Medarbejder

Tema	Hvorfor er beslutningen god
Økonomi	
Tid	
Produktivitet	
Proces	
Kerneopgave	
Regler	
Sikkerhed	
Kvalitet	
Identitet	
Trivsel	
Samarbejde	
Ansvar	

?	
?	
?	

## Afdeling

Tema	Hvorfor er beslutningen god
Økonomi	
Tid	
Produktivitet	
Proces	
Kerneopgave	
Regler	
Sikkerhed	
Kvalitet	
Identitet	
Trivsel	
Samarbejde	
Ansvar	

?	
?	
?	

## Organisation

Tema	Hvorfor er beslutningen god
Økonomi	
Tid	
Produktivitet	
Proces	
Kerneopgave	
Regler	
Sikkerhed	
Kvalitet	
Identitet	
Trivsel	
Samarbejde	
Ansvar	

?	
?	
?	

## Branche

Tema	Hvorfor er beslutningen god
Økonomi	
Tid	
Produktivitet	
Proces	
Kerneopgave	
Regler	
Sikkerhed	
Kvalitet	
Identitet	
Trivsel	
Samarbejde	
Ansvar	

?	
?	
?	

## Kunder/borgere

Tema	Hvorfor er beslutningen god
Økonomi	
Tid	
Produktivitet	
Proces	
Kerneopgave	
Regler	
Sikkerhed	
Kvalitet	
Identitet	
Trivsel	
Samarbejde	
Ansvar	

?	
?	
?	

## Samfund

Tema	Hvorfor er beslutningen god
Økonomi	
Tid	
Produktivitet	
Proces	
Kerneopgave	
Regler	
Sikkerhed	
Kvalitet	
Identitet	
Trivsel	
Samarbejde	
Ansvar	

?	
?	
?	