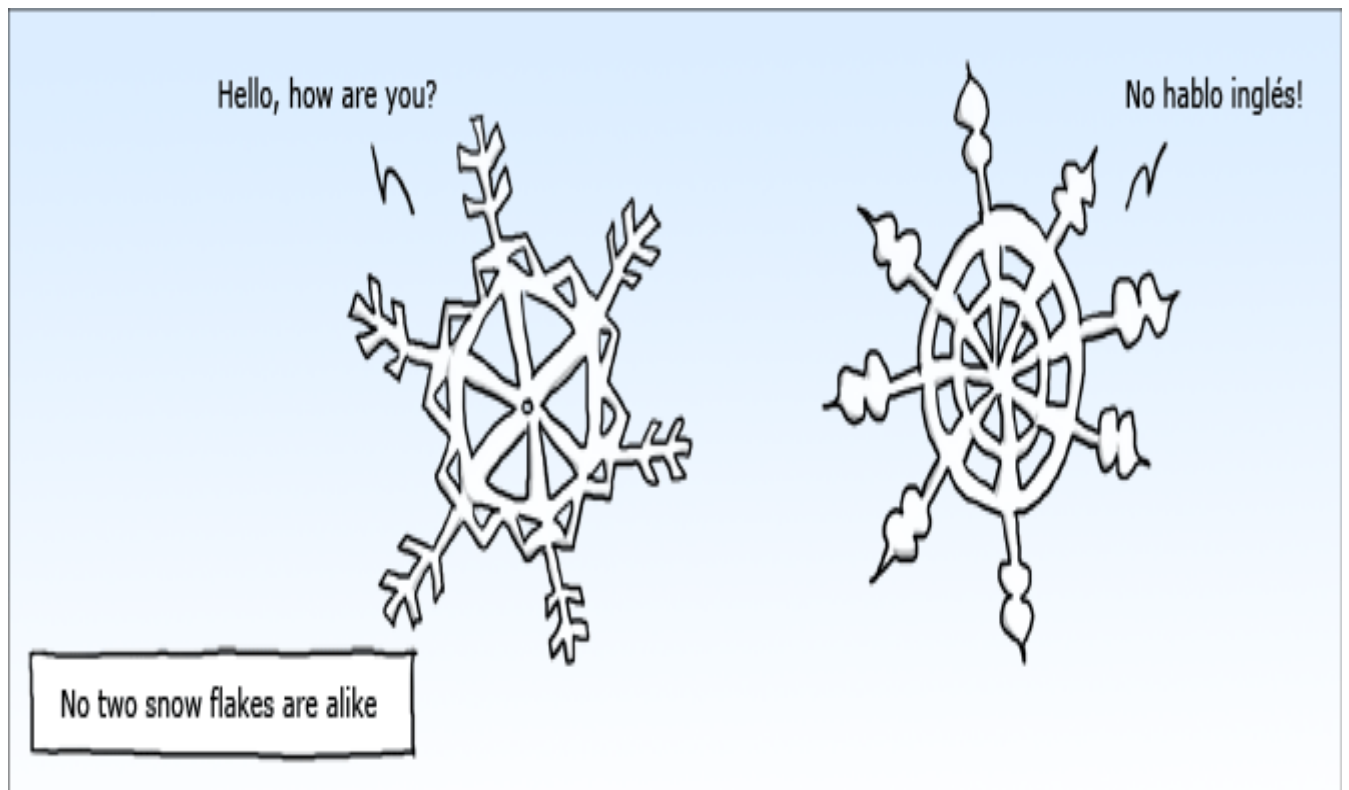


Sprog- og kulturforskelle i et handelsperspektiv

- Et speciale om danske SMV'ers oplevelse og håndtering af sprog- og kulturforskelle i forbindelse med eksport til Chile



CLM i Erhvervsprog og International Erhvervskommunikation, Translatør og Tolk i spansk
Handelshøjskolen i København (CBS), december 2010

Udarbejdet af: Ulla Rolander Mogensen

Vejleder: Lisbeth Verstraete-Hansen, Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier
Normalsider: 79,89, typeenheder: 143.803

Indholdsfortegnelse

	Side
Resumen	iii-iv
Tak	v
1 Indledning	1-4
1.1 Problemformulering	3
1.2 Specialets opbygning og indhold	3-4
2 Introduktion til Chile som marked	5-8
2.1 Chilensk politik	5-6
2.2 Økonomi og samhandel	6
2.3 Uddannelse og fremmedsproglige kompetencer	6-7
2.4 Sprog og kultur i Chile if. Den Danske Ambassade	7-8
3 Tidligere undersøgelser	9-10
3.1 <i>We are in This Together – The Intercultural Challenges of a Cross-Border Company</i>	9
3.2 <i>Hvad skal vi med sprog? Holdninger til fremmedsprog i danske virksomheder i et uddannelsespolitisk perspektiv</i>	9
3.3 <i>Babel in Business: The Language Barrier and Its Solutions in the HQ-Subsidiary Relationship</i>	10
4 Teori del 1: Kulturparametre	11-15
4.1 Individualisme vs. kollektivism	13
4.2 Magtdistance	14
4.3 Uvishedsundvigelse	14
4.4 Maskulinitet vs. femininitet	14-15
4.5 Monokron vs. polykron tidsopfattelse	15
5 Teori del 2: Sprogpolitik og sprogforskelle	16-22
5.1 Sprogpolitik	16-17
5.2 Håndtering af sprogforskelle	17-22
5.2.1 Sprogbaserede ad hoc-løsninger	18-20
Kommunikativ redundans	
Tilpasning af kommunikationsformer	
Code-switching	
Lingua franca	
Ad hoc-anvendelse af flere sprog	

5.2.2 Strukturelle løsninger på virksomhedsniveau	20-21
Koncernsprog	
Fremmedsproglig efteruddannelse	
Selektiv ansættelse	
Anvendelse af oversættelses- og tolkeservice	
Maskinoversættelse	
Kontrolleret terminologi	
5.2.3 Individbaserede løsninger	21-22
Tosprogede medarbejdere	
Ud- og indstationeringer	
<i>Non native</i> lokalt ansat personale	
Parallele kommunikationskanaler	
6 Metode	23-26
6.1 Casestudiet som metode	23
6.2 Det kvalitative interview	23-25
6.3 Meningskondensering	25-26
7 Cases og virksomhedsprofiler	27-29
8 Analyse af data	30-58
8.1 Sproglige og kulturelle overvejelser	30-31
8.2 Kulturforskelle	31-40
8.3 Sprogforskelle	40-50
8.4 Holdninger og overbevisninger	50-58
9 Diskussion af analyseresultater	59-65
9.1 Kulturelle udfordringer	59-61
9.2 Sprogplanlægning og kvalitetssikring af sprog	61-63
9.3 Optimering af kommunikationen og kvantificering af sprog og kultur	63-64
9.4 Evaluering af teori og metode	64-65
10 Konklusion og perspektivering	66-69

Litteraturliste

Bilag (separat)

- I Interviewguide
- II Spørgeskema
- III Retningslinjer for transskribering
- IV Caseinterviews

Resumen:

Diferencias lingüísticas y culturales desde una perspectiva comercial

- **Una tesina sobre la percepción y el manejo de las diferencias lingüísticas y culturales en relación a las actividades de exportación a Chile, por parte de pymes danesas**

El objetivo de esta tesina es, como bien indica el título, abordar la temática de las diferencias lingüísticas y culturales desde una perspectiva comercial. Más concretamente y a través de un estudio empírico de casos, el presente trabajo se propone estudiar cómo perciben las pequeñas y medianas empresas danesas (pymes) las diferencias lingüísticas y culturales en relación a la exportación a Chile. Asimismo, se pretende estudiar cómo las pymes manejan dichas diferencias para, finalmente, evaluar si habría de existir sintonía entre su manejo y su postura ante las mencionadas diferencias lingüísticas y culturales.

Los siete casos (empresarios y directores) representan seis empresas distintas que venden o exportan —según tienen o no una empresa dependiente en Chile— equipos y máquinas para la pesca y acuicultura chilena. La tesina está basada en un cuestionario pequeño y en entrevistas cualitativas realizadas en la sede de las empresas entre mayo y junio de 2010. El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el método de la condensación del sentido descrito por Steinar Kvale & Svend Brinkmann y en base de, por un lado, las teorías culturales de Geert Hofstede y Edward T. Hall, respectivamente; y por otro, la teoría de Bernard Spolsky relativa a la política lingüística y los conceptos relacionados al manejo de las diferencias lingüísticas, estudiados por Alan Feely y Anne-Wil Harzing.

A raíz del análisis, se señalan las siguientes conclusiones generales:

En general, es muy escasa la planificación en el área lingüística y cultural de las empresas estudiadas, demostrando éstas una postura principalmente ‘ad hoc’ ante la temática de las diferencias lingüísticas y culturales en relación a la exportación a Chile. Una de las consecuencias de ello, es la carencia de un control de la calidad del uso del lenguaje en las pymes estudiadas.

En lo que se refiere a la postura de los casos estudiados, éstos son de la opinión que lo idóneo sería adaptarse lingüística y culturalmente al cliente chileno; evaluando, sin embargo, que frente al empleado o distribuidor chilenos lo mejor y más conveniente sería una adaptación mutua. Por lo

general, existe una sintonía relativa entre la postura de los casos ante las diferencias lingüísticas y culturales y su manejo de las mismas.

En cuanto a las diferencias culturales, desde la opinión de los casos se desprende que éstas no suponen un gran desafío para la venta a Chile, ni causan malentendidos. Empero, los casos consideran muy importante percatarse de las diferencias a nivel cultural. Los mayores desafíos culturales están relacionados con la tendencia de los chilenos a evitar decir que no o a evitar reconocer la falta de entendimiento, así como a la adaptación por parte de los empleados chilenos a la cultura danesa. Por lo general, los casos se adaptan culturalmente a sus clientes y distribuidores chilenos, mientras que frente a los empleados chilenos la situación no es unívoca: parece producirse una adaptación mutua que, sin embargo, no siempre es igual para las dos partes.

En lo que atañe a las diferencias lingüísticas, los casos opinan que es importante, si no imprescindible, poder tratar al cliente chileno en su propio idioma, siendo el conocimiento de inglés del usuario final o muy básico o inexistente. Consideran, además, que el servir al cliente en su propio idioma supone una ventaja comercial. En la práctica, cuatro de las empresas estudiadas aplican una ‘estrategia estándar’ (el inglés como lengua franca), por lo que la adaptación lingüística al cliente se realiza por medio de los empleados o distribuidores chilenos. En relación a la comunicación con los distribuidores y empleados chilenos, concuerdan la postura y la práctica si se entiende el uso del inglés como lengua vehicular como una adaptación lingüística mutua; adaptación ésta que —al igual que en el plano cultural— no necesariamente requiere lo mismo de las dos partes.

Algunos casos reconocen haber experimentado retrasos y errores en los pedidos, debido a fallos comunicativos. Además, todos los casos han experimentado malentendidos o divergencias cognitivas en relación a las exportaciones a Chile. Sin embargo, no consideran que las consecuencias hayan sido muy graves para sus empresas.

De los resultados se desprende cierta relación entre el tamaño de las empresas y su postura y manejo de las diferencias lingüísticas y culturales. Asimismo, parece existir cierta relación entre la educación de los casos estudiados y el enfoque prestado al tema lingüístico por parte de las empresas correspondientes.

TAK

En særlig tak skal lyde først og fremmest til mine syv cases, som har været absolut afgørende for, at jeg kunne skrive dette speciale. De har bidraget med værdifuld viden, vist interesse for projektet og i det hele taget været meget venlige og hjælpsomme. Ligeledes tak til Poul Erik Bliigard fra Den Danske Ambassade i Chile og Michael Hansen fra Dansk Eksportforening for information og kontakter, tak til Anders Adamsen fra Danmarks Eksportråd, Michael Viberg Pedersen fra Dansk Industri for ideer og information samt tak til Carlos Flores for information om chilenske forhold før og nu.

Og naturligvis tak til min specialevejleder, Lisbeth Verstraete-Hansen, for konstruktiv kritik, gode ideer og vejledning.

1 Indledning

Når danske virksomheder engagerer sig i samhandel med udlandet, må de bl.a. tage stilling til, hvordan de vil tackle de sproglige såvel som de kulturelle udfordringer, som internationaliseringen indebærer - det være sig i form af formelt vedtagne regelsæt og politikker eller ud fra en mere eller mindre ad hoc-tilgang. Dette speciale vil sætte fokus på forskellige måder at forholde sig til, opleve samt håndtere kulturel og sproglig diversitet ifm. eksport¹ til Sydamerika, nærmere bestemt til Chile.

Vi lever i en stadig mere international og globaliseret verden karakteriseret ved den frie bevægelighed af varer, tjenesteydelser og endda arbejdspladser på tværs af landegrænser. Vi møder globaliseringen, når vi er ude at handle, når vi ser nyhedsudsendelser på tv og udveksler information på internettet, ifm. integrationsproblematikker samt når vi skal samarbejde med udenlandske kolleger eller handelspartnere.

Inden for handel er globaliseringen blevet et centralt begreb, som er ensbetydende med nye udfordringer i form af en øget konkurrence og dermed skærpede krav til virksomhedernes konkurrenceevne. Hvis virksomhederne imidlertid formår at være på forkant med udviklingen, kan de samtidig drage nytte af de mange nye muligheder, som følger med i processen såsom øgede afsætnings- og samarbejds muligheder. En succesrig internationalisering forstået som opnåelse af de ønskede handelsmæssige resultater indebærer, at virksomhederne forholder sig til en række udfordringer – herunder de sproglige og kulturelle af slagsen.

At kulturforskelle kan udgøre en udfordring for den internationale handel, er efterhånden et velkendt fænomen, hvilket Geert Hofstedes kulturparametre har haft stor indflydelse på (Feely & Harzing 2009:2). Regeringen har ligeledes givet udtryk for, at ”Hvis Danmark skal være i front i det globale videnssamfund, er det en forudsætning, at danskere har interkulturelle kompetencer til at begå sig på et internationalt arbejdsmarked” (Regeringen 2002, cit. en Udenrigsministeriet 2005).

Erhvervslivets organisationer har de senere år også vist interesse for betydningen af fremmedsproglige kompetencer. Her kan eksempelvis nævnes Dansk Industris (DI) opbakning til projektet *Ja til sprog*². If. EU-kommissionen er der da også god grund til denne øgede interesse, da der hvert år er ”tusindvis af europæiske virksomheder [der går] glip af indtægter og vigtige

¹ Jeg anvender begrebet eksport, selv om det for flere af mine cases i praksis drejer sig om salg til et hjemmemarked, da de har fast repræsentation i Chile.

² www.jatilsprog.dk

kontrakter pga. utilstrækkelige sprogkunderskaber og tværkulturelle kompetencer” (Europa-Kommissionen 2009).

I mit speciale vil jeg undersøge sprog og kultur ifm. danske små og mellemstore virksomheders (SMV’ers³) salg til Sydamerika, nærmere bestemt til Chile. Hvorfor Sydamerika? For det første er Sydamerika fortsat et relativt overset kontinent for en stor del af de danske eksportvirksomheder. Dette til trods for at mange af de sydamerikanske markeder rummer gode afsætningsmuligheder for danske varer, som generelt er velanskrevne i regionen (Steffensen 2007). For det andet har jeg en personlig interesse for spansktalende lande. Og hvorfor Chile? Chile er if. Danmarks Eksportråd, det for Danmark vigtigste spansktalende samhandelsland i Sydamerika, og det er endvidere et marked, som danske virksomheder generelt har haft succes med at komme ind på⁴.

If. Den Danske Ambassade er Chile ydermere et interessant marked pga. bla. de ”lave kulturbarrierer”. Alligevel nævner den danske repræsentation visse væsentlige kulturforskelle på sin hjemmeside. Der skulle if. Ambassaden foreligge en større udfordring på det sproglige område. Dette leder frem til min problemformulering:

³ Jeg anvender Europa-Kommissionen’s (2010) definition af SMV’er som virksomheder med under 250 ansatte, som har en årlig omsætning på ikke over 50 mio. euro eller en årlig samlet balance på max 43 mio. euro. Heraf er de små virksomheder dem, der beskæftiger under 50 personer, og som har en årlig omsætning på ikke over 10 mio. euro eller en årlig samlet balance på ikke over 10 mio. euro.

⁴ Samtale af 26/02/10 og e-mail-korrespondance af 27-28/10/10 med Anders Adamsen, Global Teamleader fra Danmarks Eksportråd. If. Statistikbanken overgik samhandlen med Argentina dog samhandlen med Chile i 2009, men ud fra den relative samhandel ift. landenes størrelse og befolkning er Chile unægteligt det vigtigste spansktalende samhandelsland i regionen.

1.1 Problemformulering

Med udgangspunkt i et casestudie baseret på interviews med repræsentanter fra seks små og mellemstore virksomheder (SMV'er), som har opnået gode resultater med salg til den chilenske fiskeri- og akvakulturindustri, vil jeg undersøge, hvordan danske SMV'er i strategi og praksis håndterer spørgsmålet om sproglig og kulturel diversitet ifm. salg til Chile.

Hensigten er gennem de kvalitative analyser, der suppleres med en mindre spørgeskemaundersøgelse, at besvare følgende overordnede spørgsmål:

Hvordan oplever virksomhederne sprog- og kulturforskelle?

Hvordan håndterer de i praksis disse forskelle?

Er sproglige og kulturelle forhold del af en større strategi for virksomhedernes indtræden på det chilenske marked?

På baggrund af analysens resultater vil jeg desuden vurdere, i hvor høj grad virksomhedernes udtrykte holdning stemmer overens med deres egentlige praksis på området.

1.2 Specialets opbygning og indhold⁵

I *kapitel 2* skitserer jeg Chile som marked, og jeg kommenterer i den forbindelse landets fremmedsproglige situation. Dernæst præsenterer jeg i *kapitel 3* udvalgte tidligere undersøgelser på området. I *kapitel 4 til 5* introducerer jeg specialets teoretiske begrebsramme baseret på et eklektisk udvalg af: Geert Hofstedes og Edward T. Halls kulturteorier og Bernard Spolskys og Alan Feely & Anne-Wil Harzings tilgange til sprogpolitik og håndtering af sprogbarrierer. I det efterfølgende kapitel, *kapitel 6*, introducerer jeg casestudiet som metode ud fra Robert K. Yins definition, og jeg beskriver, hvordan jeg vil anvende Steinar Kvale & Svend Brinkmanns tilgang til det kvalitative interview og meningskondensering i min analyse. *Kapitel 7* indeholder en kort introduktion til mine syv cases og de seks virksomheder, som de repræsenterer (jf. skemaer s. 28-29). *Kapitel 8* indeholder min analyse, som er udført på baggrund af de transskriberede caseinterviews samt en mindre spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaet og transskriptionerne er vedlagt under bilag II og IV. *Kapitel 9* indeholder en diskussion og uddybning af udvalgte elementer af mine analyseresultater såvel som en evaluering af den anvendte teori og metode. I *kapitel 10* sammenfatter jeg afslutningsvis undersøgelsens centrale pointer i en besvarelse af min problemformulering. Samme kapitel

⁵ Vedr. anvendelse af tegn mv.:

Dobbelte citationstegn ("...") angiver citater.

Enkelte citationstegn (?...?) angiver, at det markerede udtryk anvendes i en særlig betydning og anvendes til at gengive direkte tale inde i citater.

Henvisninger til kapitler (f.eks. "jf. kapitel x") er interne henvisninger i specialet.

indeholder desuden en perspektivering, som peger på områder for fremtidig forskning.

Chile som marked

I dette kapitel vil jeg kort præsentere Chile som marked gennem et oprids af udvalgte historiske, politiske og økonomiske forhold. I slutningen af kapitlet vil jeg desuden berøre Chiles fremmedsproglige situation.

Chile fremstår i dag som et land med et solidt demokrati og en stabil økonomi med den højeste, gennemsnitlige vækst i regionen (jf. Udenrigsministeriet 2010, Ravn 2006). Det er et land med en middelklasse på 70 % af befolkningen, god infrastruktur og logistiske forhold samt et relativt højt uddannelsesniveau i regional sammenhæng (Den Danske Ambassade 2010, PISA 2007 i Elacqua et al. 2008, La Nación 08/12/2010). Chile er imidlertid også et af de lande i Sydamerika, som har den mest ulige indkomstfordeling (de la Jara og Martínez 18/01/10). For at forstå Chiles situation i dag er det nødvendigt at skrue tiden lidt tilbage.

2.1 Chilensk politik

Latinamerikansk politik har i det 20. årh. været præget af perioder, hvor militæret har spillet en rolle som politisk aktør. Senest oplevede Latinamerika en bølge af militærkup i 1960-1970'erne (1973 for Chiles vedkommende), som i lang udstrækning var forårsaget af en kontekst præget af Den Kolde Krig, Den Cubanske Revolution, politisk polarisering og den vestlige verdens frygt for kommunismen. Fællesnævneren for de fremvoksende militærdiktaturer var – ud over støtte fra USA og en ekstremt hård linje over for politiske modstandere - indførelsen af en neoliberalistisk økonomisk politik.

Det neoliberalistiske reformprogram med satsning på privatiseringer og åbning af markedet førte i Chile til et kraftigt økonomisk opsving fra midten af 1970'erne. Bagsiden heraf var imidlertid et stigende socialt skel mellem rige og fattige, idet arbejdsløsheden samtidig steg kraftigt og særligt ramte de fattige (Pilmark 2006:28). Også uddannelsessektoren oplevede en kraftig privatisering, og den deraf følgende ulige adgang til uddannelsessystemet har ydermere markeret de sociale skel (Ravn 2006).

Ved genindførelsen af demokratiet i 1990 kunne det afgående militærregime med en vis ret hævde at efterlade sig en succesfuld økonomisk model. Efterfølgende har Chile oplevet en række *Concertación-*

koalitionsregeringer (centrum-venstre) (1990-2010), som dels af frygt for et autoritært tilbageslag, dels pga. højrefløjens indflydelse, prioriterede en modernisering af samfundet og en videreførelse af den neoliberale model frem for at satse på omfattende sociale reformer (Pilmark 2006:30-31, Acuña 11/05/08). Der blev i samme periode indgået 20 handelsaftaler – herunder frihandelsaftalen med EU, som betyder, at næsten alle europæiske varer kan indføres toldfrit i landet (Pérez Cueto 26/02/10, Eksportrådet februar og april 2010).

I januar 2010 vandt den chilenske højrefløj magten på demokratisk vis for første gang siden 1958. Dette er af mange - inkl. den nye præsident Sebastian Piñera - blevet opfattet som et tegn på, at Chile nu er *una democracia sólida y madura* (Los Andes 17/01/10). Mangemillionæren Piñeras baggrund som økonom og forretningsmand afspejles i hans politik, som er særligt fordelagtig for handel og erhverv (EuropaPress 18/01/10).

2.2 Økonomi og samhandel

Lige inden præsidentvalget i januar 2010 blev Chile som det første sydamerikanske land optaget som medlem af OECD (Møller 11/01/10). Chile har desuden i mange år udmærket sig ved at være mere velstående (BNP pr. capita) og dermed have en relativt stor købekraft ift. de andre sydamerikanske lande. Trods negativ vækst på 1,5-1,7 % i 2009 (foreløbige tal) pga. den internationale finanskrisen, forventes der i 2010 og fremefter en positiv vækst på omkring 5-6 % (Fischer 2010, Udenrigsministeriet 2010).

Som jeg nævnte i indledningen, vurderer Eksportrådet, at Chile er Danmarks vigtigste spansktalende samhandelsland i Sydamerika. Eksportrådet vurderer endvidere, at der fortsat fremover vil være gode afsætningsmuligheder for danske produkter i landet⁶. Den største varegruppe, som eksporteres fra Danmark til Chile, er if. Statistikbanken specialmaskiner til industri – herunder bl.a. de maskiner, som mine cases' virksomheder producerer.

2.3 Uddannelse og fremmedsproglige kompetencer

Efter Pinochet-tidens svækkelse af det offentlige uddannelsessystem, blev budgettet hertil tredoblet under *Concertación*-regeringerne (Ministerio de Educación 2008). Der er dog fortsat stor forskel på de

⁶ E-mailkorrespondance af 27-28/10/10 med Anders Adamsen, Danmarks Eksportråd.

offentlige og de private uddannelsesinstitutioner. Således bruger sidstnævnte f.eks. i gennemsnit fem gange så mange økonomiske ressourcer pr. elev som de offentlige institutioner (Ravn 2006).

I 2003 gennemførte den daværende regering en reform af uddannelsessystemet, hvorved den gratis, obligatoriske undervisning blev forlænget fra otte til 12 skoleår. Reformen indebar endvidere, at engelskundervisningen (første andetsprog) nu blev obligatorisk fra femte klassetrin. Chile er på den konto blevet beskrevet som ”el país latinoamericano más ambicioso en la enseñanza del inglés” (Oppenheimer 2004⁷).

Der foreligger endnu ingen resultater for den første nationale engelsktest, som blev gennemført på landets gymnasier i oktober 2010 (Ministerio de Educación 2010). Ifm. lanceringen af programmet *Chile habla inglés* gav den daværende præsident Michelle Bachelet dog en indikation på det generelle engelskniveau i Chile: ”Si yo hubiese decidido hacer una parte de este discurso en inglés, 93 de cada 100 personas adultas no podrían enterarse de lo que dije” (Chile Habla Inglés 2009). Til trods for Chiles ”ambitiøse” status på området er der altså fortsat behov for udbredelse af engelsk, og særligt det offentlige undervisningssystem har mangel på kvalificerede engelsklærere (Dowling 2010).

Der er naturligvis grund til at formode, at engelskkompetencerne er bedre repræsenteret i det chilenske erhvervsliv. Alligevel har en nyere undersøgelse påvist, at op mod 80 % af unge i erhvervslivet har ”un nivel deficiente de inglés”, og at det typisk kun er en ud af fem chilenerne, der hævder at besidde et middel engelskniveau, som i virkeligheden har dette niveau (Oppenheimer 2004, Universia 06/08/10, Trabajando Chile 2010).

2.4 Sprog og kultur i Chile if. Den Danske Ambassade

Som nævnt i specialets indledning peger Den Danske Ambassade i Chile (2010) bl.a. på de ”lave kulturelle barrierer” som en god grund til at gøre forretning i Chile. Ambassaden nævner dog en række betydelige kulturforskelle:

”Det chilenske samfund er konservativt og meget status- og klassebevidst. Den danske virksomhed bør derfor så vidt muligt udsende repræsentanter med en vis status (...). Generelt betyder det personlige netværk meget, når der forhandles. Det er derfor en fordel

⁷ Andrés Oppenheimer er journalist på The Miami Herald, forfatter og Latinamerikaekspert.

at være repræsenteret af den samme person hver gang med henblik på at give forretningsforbindelsen et præg af personligt bekendtskab/venskab (...).

Holdningen til tid og præcision er ikke den samme som i Nordeuropa, og i ministerier og offentlige institutioner må man være indstillet på ventetid ud over det aftalte mødetidspunkt. Forretningsmøder starter dog oftest til tiden, og udenlandske forretningsforbindelser forventes at komme til tiden. Løfter om fremsendelse af information, eller gennemførelse af aftalte aktiviteter bør tages med en vis forståelse for begrebet "mañana" (...).

I overensstemmelse med det ovenfor skitserede billede af engelsksituationen i Chile specificerer Ambassaden følgende:

"Nogle højtuddannede chilenerne har kendskab til engelsk, og ligeledes er nogen chilenske forretningsfolk vant til at rejse internationalt og gøre forretning på engelsk. Det vil imidlertid ofte være en betydelig fordel at kunne tale og forstå spansk, og virksomhedsinformation m.v. bør altid være på spansk. Man bør ikke forudsætte at modtager forstår engelsk".

2. Tidligere undersøgelser

I dette kapitel vil jeg præsentere udvalgte nyere projekter, der ligesom dette speciale fokuserer på sprog og kultur i et handelsperspektiv.

3.1 *We Are in This Together – The Intercultural Challenges of a Cross-Border Company*

Inger Askehave og Lise-Lotte Holmgrens forskningsprojekt er blevet til inden for rammerne af et treårigt forsknings samarbejde mellem Handelshøjskolen i København og Aalborg Universitet, som blev indledt i 2008.

På baggrund af diskursanalyser af interviews med medarbejdere i en stor international virksomhed med hovedkontor i Danmark og produktionsafdelinger i Ukraine, har forskerne registreret en tendens til at anvende tre forskellige overordnede *kulturdiskurser*. De fandt således, at de danske medarbejdere i hovedselskabet og de ukrainske medarbejdere i Ukraine typisk anvendte en *one-sided adaption discourse* ('gøre kultur' ved at få de andre til at gøre som os), mens de langtidsudstationerede danske medarbejdere typisk anvendte en såkaldt *mutual adaption discourse* (ved at tillade at vi er forskellige, kan vi udnytte vores forskelligheder). Ved refleksion over resultaterne opstod endvidere en *plurality discourse* (vi må skabe en ny, fælles kultur) (Askehave & Holmgren, *work in progress*).

3.2 *Hvad skal vi med sprog? Holdninger til fremmedsprog i danske virksomheder i et uddannelsespolitisk perspektiv*

Denne rapport er udarbejdet af Lisbeth Verstraete-Hansen (2008) fra Handelshøjskolen i København på baggrund af en kvantitativ undersøgelse forestået af DI blandt danske virksomheder. Undersøgelsen viste bl.a., at 33,5 % af de medvirkende SMV'er har oplevet, at mangel på sproglige kompetencer kan udgøre en barriere for virksomhedens internationale aktiviteter. Endvidere pegede 41,3 % af SMV'erne på problemer, som de tilskrev manglende sproglige (engelsk)kompetencer hos den udenlandske samhandelspartner. Denne tendens til at tillægge samhandelspartneren ansvaret for de kommunikative udfordringer synes at ligge i umiddelbar forlængelse af Askehave & Holmgrens *one-sided adaption discourse*.

3.3 Babel in Business: The Language Barrier and Its Solutions in th HQ-Subsidiary Relationship

Feely & Harzing (2009) har undersøgt sprogbarrierer og håndteringen af samme i otte store multinationale virksomheder. Feely & Harzings analyse baseret på interviews med 44 medarbejdere fra hoved- og datterselskaber skiller sig ud fra andre undersøgelser, idet forfatterne identificerer en række helt konkrete metoder til håndtering af sprogforskelle. Disse metoder vil jeg gennemgå i mit teoriafsnit i kapitel 5 og siden anvende i min analyse.

De foreliggende undersøgelser om sprog i virksomheder er for det første relativt begrænsede (hvorfor sprogforskelle er blevet kaldt ”the orphan of international business research” af Feely & Harzing, 2002a). For det andet er der primært tale om kvantitative undersøgelser baseret på større virksomheder. Jeg er ikke stødt på undersøgelser, som giver indsigt i, hvordan mindre virksomheder oplever sprog- og kulturforskelle, samt hvorfor de håndterer disse forskelle, som de gør. Det er på dette område, at mit speciale er tiltænkt at bidrage med ny information.

4 Teori del 1: Kulturparametre

I dette kapitel vil jeg præsentere et eklektisk udvalg af kulturparametre baseret på Geert Hofstedes og Edward T. Halls kulturteorier, ligesom jeg vil kommentere andre kulturteoretikere. Sammen med kapitel 5 udgør dette kapitel den teoretiske ramme, som jeg vil anvende i min analyse i kapitel 8.

Geert Hofstedes og Edward T. Halls tilgange til kulturstudier udspringer af en såkaldt etisk synsvinkel⁸, der betragter kulturen udefra og anlægger en komparativ synsvinkel ud fra prædeterminerede kategorier. Denne tilgang finder jeg adækvat til min undersøgelse, som bl.a. fokuserer på danske opfattelser af chilensk kultur.

Af øvrig litteratur på området kan nævnes Elisabeth Plum et al.'s *Kulturel intelligens* (2007) og Richard R. Gestelands *Cross-Cultural Business Behaviour* (2005). Hvor Plum et al. søger at skærpe den generelle opmærksomhed på kulturforskelle, interkulturel kommunikation og kulturforståelse, bringer Gesteland en kort beskrivelse af en række kulturers karakteristika. Begge værker er meget praktisk orienterede. De er dog begge baseret på Hofstede og Hall, og omend Gesteland anvender en anden terminologi, er korrelationen iøjnefaldende.

Hofstedes kulturparametre, baseret på undersøgelser i IBM-koncernen i omkring 50 lande i 1970'erne (1999:33), er blevet kritiseret for på den ene side at være udtryk for et essentialistisk, forældet synspunkt, som ikke anerkender kulturens kompleksitet og foranderlighed (Gudykunst & Kim 2003:81, Søderberg & Holden 2002, cit. en Askehave & Holmgreen), og på den anden side for ikke at anerkende sproget som en betydelig del af det kulturelle felt og følgelig heller ikke sprogforskelles betydning i kulturmødet (Feely & Harzing 2002a:8)⁹.

Min problemformulering anerkender indirekte det sidste kritikpunkt ved at kompensere for det manglende lingvistiske fokus hos Hofstede. (Når jeg alligevel vælger at behandle sprog og kultur separat, er det dels af overskuelighedshensyn, dels pga. at teorierne er forskellige). Hofstede (2001:425) nævner dog - om end særdeles kort - at "Language plays a crucial role in intercultural

⁸ Begrebet må ikke forveksles med det moralfilosofiske etik-begreb. Den såkaldte etiske synsvinkel står i specialet i modsætning til en emisk synsvinkel, der betragter kulturen indefra for at forstå medlemmernes handlinger ud fra deres eget perspektiv (Gudykunst & Kim 2003:53).

⁹ Det er desuden bemærkelsesværdigt, at Plum et al. generelt ikke giver sproget nogen opmærksomhed, når de mener, at det "primært [er] sproglige koder der er interessante" i kulturmøder (2007:191).

interactions”, ”the role of language tends to be underestimated”, og ”Language is a major cause of cultural clashes”.

Ift. det første kritikpunkt vil jeg påpege, at mit speciales analyseenhed ikke er den chilenske kultur i sig selv, og jeg vurderer, at parametrene er anvendelige til at forstå grundlæggende kulturforskelle samt holdninger dertil. Hofstede anerkender desuden også ændringer over tid, men han erfarer, at nationalkulturenes indbyrdes forhold har vist sig at være ganske stabile (Hofstede og Hofstede 2010). Dette bakkes desuden op af bl.a. Gudykunst & Kim (2003:82)¹⁰.

If. Hofstede har **kultur** at gøre med, hvordan vi tænker, føler og handler; hvordan vi oplever verden, vores forforståelser og oplevelser af, hvad der er rigtigt og forkert. Han definerer kultur som "the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from another", hvor "category" kan referere til nationer, religioner, organisationer mv. Hofstede & Hofstede (2010) definerer desuden kultur som "the unwritten rules of the social game".

Begge aspekter af hvert af Hofstedes **kulturparametre**¹¹ (individualisme vs. kollektivism, høj vs. lav magtdistance, høj vs. lav uvishedsundvigelse¹² og maskulinitet vs. femininitet) er repræsenteret i forskellig grad i samtlige nationalkulturer, men det ene vil typisk være mest fremtrædende (Gudykunst & Kim 2003:79). Nedenfor vil jeg beskrive disse parametre og inddrage Danmarks og Chiles¹³ respektive pointtal (mellem 0 til 100, hvor 100 er udtryk for den eksklusive tilstedeværelse af det aspekt, som er understreget ovenfor, jf. Hofstede 2001:500).

Frem for at anvende Hofstedes (1999:211ff.) tidsrelaterede parameter, som tilsigter en bedre dækning af bestemte asiatiske kulturer, har jeg valgt at inddrage Halls monokrone vs. polykrone tidsopfattelse¹⁴.

¹⁰ Hvad angår ændringer over tid, kan man dog ane en vis inkonsistens hos Hofstede (1999:109). Således mener han ifm. individualismeparameteret på den ene side, at "Kulturerne ændrer sig, men de ændrer sig samtidig, således at forholdene mellem dem forbliver intakt". På den anden side bemærker han, at "For så vidt angår de fattige lande i verden, er der ingen grund til at de skulle blive mere individualistiske, så længe de forbliver fattige".

¹¹ Hofstede (1999:33) anvender selv betegnelsen "cultural dimensions" med henblik på at kunne opstille en flerdimensionel model over kulturforskellene. Da dette ikke er min hensigt, har jeg valgt at anvende betegnelserne "kulturparametre".

¹² Jeg anvender her Plum et al.'s (2007:207) oversættelse af "uncertainty avoidance", som jeg finder mere præcis end den traditionelle oversættelse: "usikkerhedsundvigelse".

¹³ Denne reference såvel som alle andre referencer til "chilensk kultur" i specialet refererer til majoritetskulturen i Chile.

¹⁴ Jeg er bekendt med Halls (1973, 1983, 1999) kulturbegreber vedr. høj- og lavkontekstkommunikation samt betydningen af rum. Jeg har dog valgt ikke at anvende dem, da de viste sig at være irrelevante.

Kulturparametrene kan anvendes til at skabe sig et indtryk af hvilke kulturforskelle, der kan formodes at have indflydelse på kommunikation på tværs af nationalkulturer, men de skal ikke forstås som en komplet afdækning af samtlige eksisterende kulturforskelle. De vil heller ikke kunne anvendes til at forudsige enkeltpersoners handlemønstre, idet der altid vil være interne forskelle i en given kultur (Gudykunst & Kim 2003:54,63).

4.1 Individualisme vs. kollektivism

Gudykunst & Kim (2003:55) beskriver dette parameter som ”the major dimension of cultural variability used to explain cross-cultural differences and similarities in communication across cultures”. Parameteret refererer til betydningen af individets integration i sin(e) nærmeste og vigtigste gruppe(r) (*ingroups*). I individualistiske samfund går individet forud for gruppen, og hvert medlem forventes at tage vare om sig selv og sine nærmeste. Desuden formodes det, ”at opgaven går forud for et hvilket som helst personligt forhold” (Hofstede 1999:96). I kollektivistiske samfund derimod bliver individet tidligt integreret i meget tæt knyttede grupper, hvori medlemmerne sørger for og beskytter hinanden til gengæld for ubetinget loyalitet (Hofstede 2001:225). Gruppen går forud for individet (Hofstede & Hofstede 2010), og ”det personlige forhold [går] forud for opgaven” (Hofstede 1999:96).

Pga. betydningen af de personlige relationer i kollektivistiske kulturer er der tendens til, at man vil forsøge at undgå at sige ”nej”, dels for at bevare den interpersonelle harmoni i gruppen (”nej er en konfrontation”, *ibid.*:85), dels for at undgå at tabe ansigt gennem såkaldt *face-saving behaviour*¹⁵ (Hofstede 1999:88-89).

Chiles score på individualismeparameteret ligger langt under Danmarks: 23 vs. 74, hvilket stemmer overens med Plum et al.’s betragtninger (2007:206) samt med Ambassadens beskrivelse af betydningen af personlige relationer i Chile.

¹⁵ Scollon & Scollon (2001:45) definerer face som ”the negotiated public image, mutually granted each other by participants in a communicative event”. Face er altså noget, vi løbende forhandler i kommunikationssituationen. Erving Goffman anvendte desuden begrebet ”face-work” til at beskrive opretholdelsen af det ønskede image (Jacobsen & Kristiansen 2007:37). På dansk har vi det relaterede udtryk ”at tabe ansigt”.

4.2 Høj vs. lav magtdistance

Magtdistance er udtryk for, i hvilken grad gruppe­med­lem­mer med mindst magt accepterer og forventer interne magt­for­skelle i gruppen. Parameteret er relateret til Harry C. Triandis' horisontale vs. vertikale kulturer: i horisontale kulturer hersker der en opfattelse af, at man ikke bør skille sig ud fra de andre, hvorimod lighed ikke værdsættes i vertikale kulturer (Gudykunst & Kim 2003:61).

Danmark ligger lavt på magtdistanceparameteret (18), hvilket i forretningsøjemed betyder, at danske organisationer har en overvejende horisontal magtstruktur med et relativt umarkeret hierarki. Opgaver og ansvar uddelegeres, og underordnede inddrages i beslutningsprocesserne. If. Plum et al. (2007:205) er tiltroen til autoriteter desuden ikke så høj. Chile derimod har et relativt højt pointtal på 63, hvilket betyder, at man i det chilenske samfund forventer en større ulighed og en mere vertikal magtstruktur. Det vil i arbejdssammenhæng typisk være lederen, der indleder og taler mest på møder mv. Forskellen mellem Danmark og Chile må umiddelbart forventes at kunne have betydning for samhandlen.

4.3 Høj vs. lav uvishedsundvigelse

Uvishedsundvigelse refererer til gruppens tolerance over for uvished og flertydighed. Hvis kulturen er meget uvishedsundvigende, vil dens medlemmer ikke føle sig veltilpas i "ustrukturerede situationer", dvs. nye, ukendte situationer. Credoet er: "what is different, is dangerous" (Hofstede 2001:160-161). Disse kulturer vil søge at begrænse sådanne situationer gennem kontrol, regler mv. I mere uvishedsaccepterende kulturer føler medlemmerne sig ikke utrygge ved uvished og søger ikke på samme måde at kontrollere omverdenen. Her er credoet: "what is different, is curious" (Ibid.). If. Hofstede & Hofstede (2010) er latinamerikanske lande generelt uvishedsundvigende. Chile ligger da også på 86, mens Danmark er nede på 23 på dette parameter.

4.4 Maskulinitet vs. femininitet

Dette parameter refererer bl.a. til samfundets kønsrollefordeling. Sådanne maskuline samfund er præget af hårde værdier som selvhævdelse og konkurrence, og der er større forskel på kønsrollerne. I feminine samfund er den sociale differentiering mellem kønnene minimal (mænd kan udfylde traditionelle kvinderoller), og der er mere fokus på bløde værdier som omsorg og beskedenhed,

hvilket kan give sig til udtryk i f.eks. lovgivning om barsel for begge forældre (Hofstede 1984:84, Plum et al. 2007:206).

Maskulinitetsparameteret skulle umiddelbart ikke have den store indflydelse for min undersøgelse, idet både Danmark og Chile er feminine samfund med scores på hhv. 16 og 18.

4.5 Monokron vs. polykron tidsopfattelse

Inden for den monokrone tidsopfattelse er der tendens til at foretrække skemalagte, aftalte aktiviteter samt til at koncentrere sig om én ting ad gangen (Hall 1983:45). Præcision og punktlighed går forud for opbygning og pleje af personlige relationer. I polykrone kulturer er der præference for multitasking, og ”deadlines [er] ønskværdige, men ikke absolutte” (Plum et al. 2007:203). Denne orientering kan relateres til det stereotype, men ikke desto mindre relevante *mañana*-begreb vedrørende sydeuropæiske og latinamerikanske kulturer, der refererer til en mere afslappet og elastisk holdning til tid. Hall relaterer således også Latinamerika til den polykrone tidsopfattelse og Nordeuropa til den monokrone tidsopfattelse (Hall 1983:45-46).

Hall (1983:54) knytter endvidere indirekte den monokrone og den polykrone tidsopfattelse til hhv. individualistiske og kollektivistiske kulturer.

Efter denne introduktion til de kulturelle parametre, vil jeg i næste kapitel introducere anden del af min teoretiske ramme, nemlig sprogpolitik og håndtering af sprogforskelle.

5 Teori del 2: Sprogpolitik og sprogforskelle

Dette kapitel definerer begreberne sprogpolitik og sprogbarriere og indeholder en gennemgang af mulige metoder til håndtering af sidstnævnte.

Bernard Spolskys teori om *Language Management* (2009) betragtes som en af de første egentlige teorier om sprogpolitik. Alan Feely & Anne-Wil Harzings undersøgelser af sproglige handelsbarrierer er endvidere de mest dækkende mht. konkrete metoder til håndtering af sprogforskelle. Både Spolsky og Feely & Harzing giver desuden konkrete begreber, som jeg kan anvende i min analyse. Af den grund har jeg valgt primært at anvende disse forfatteres begrebsapparater.

I et internationalt handelsperspektiv kan sprog(kompetencer) udgøre en ressource, men sprog(forskelle) kan ligeledes være ensbetydende med udfordringer og barrierer.

Sproget udgør en **barriere**, ”when it effectively limits strategic advantage” (Thomas 2008:311). Sprogbarrierer kan i kommunikationssituationen både have en direkte effekt (misforståelser pga. mangel på retorisk kompetence på fremmedsproget eller pga. *face saving behaviour*) og en indirekte effekt (polarisering af gruppeidentiteter og identificering i modsætning til den anden gruppe) (Feely & Harzing 2007:15). En effektiv sprogpolitik kan være grundstenen til at fjerne sprogbarrierer og forbedre kommunikationen og i sidste ende øge virksomhedens konkurrenceevne. Dvs. gennem implementering af en effektiv sprogpolitik kan virksomheden gøre sprog og sprogkompetencer til en strategisk ressource.

5.1 Sprogpolitik

Sprogpolitik er if. Bernard Spolsky (2009:1) ”all about choices” – valg vedrørende hvilket sprog, hvilken dialekt mv., sprogbrugeren skal anvende. If. Spolsky består sprogpolitik af tre dele: sprogplanlægning (*language management/language planning*), sprogbrug (*practices*) og overbevisninger (*beliefs*) (Ibid.:4,53)¹⁶.

¹⁶ For en beskrivelse af forskellene mellem sprogpolitik og kommunikationspolitik se Bergenholtz & Johnsen 2006.

Sprogbrug er, hvad man rent faktisk gør, når man anvender sprog. De sproglige **overbevisninger** refererer primært til sprog og sprogvarianters anseelse, men det kan ligeledes dreje sig om forventninger om, at salgstallet f.eks. vil gå op, hvis man anvender kundens sprog (Ibid.:54).

I forlængelse af Björn H. Jernudd (1987) anvender Spolsky begrebet **sprogplanlægning** om “the explicit and observable effort by someone or some group that has or claims authority over the participants in the domain to modify their practices or beliefs” (Ibid.:4). Dvs. et forsøg på bevidst at kontrollere de førnævnte valg.

Det er vigtigt at bemærke, at begrebet sprogpolitik har en indbygget tvetydighed, idet det anvendes dels i Spolskys overordnede betydning, dels om konkrete beslutninger, som affødes af sprogplanlægningen: ”a language management decision *is* a policy” (Ibid.:5).

I relation til sprogplanlægning i virksomheder påpeger Spolsky betydningen af sprogvvalg ifm. reklame og markedsføring (f.eks. på hjemmesider):

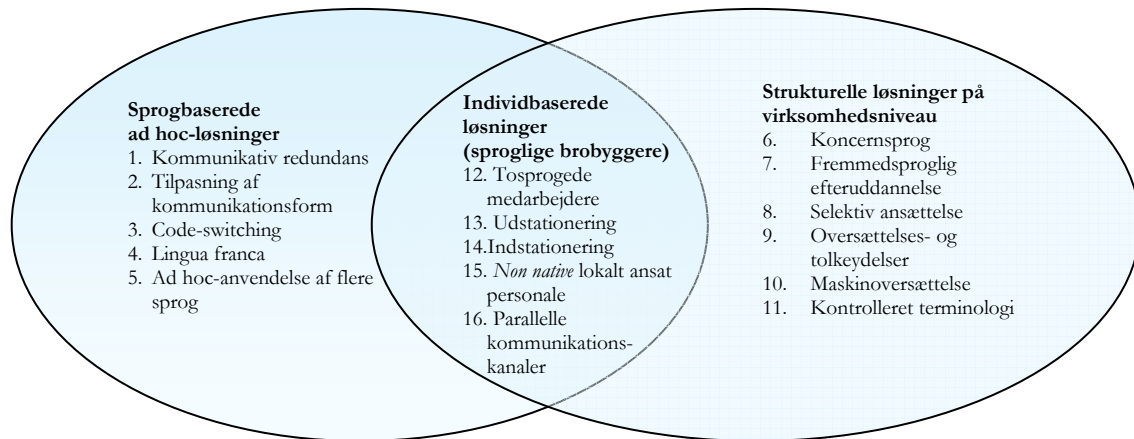
“In principle, one would expect the normal case to be the communicative goal – a policy to advertise in the language of the potential clients and customers. It is evident that this is not so when major enterprises come to realize the importance of the clients’ language very late in the day” (Ibid.:72).

5.2 Håndtering af sprogforskelle

Formålet med dette underkapitel om håndtering af sprogforskelle er i analysen at undersøge, hvilke af disse konkrete metoder mine cases måtte anvende. Feely & Harzings (2009) undersøgelse var baseret på store multinationale virksomheders kommunikation med deres respektive datterselskaber, og det kan derfor formodes, at det ikke er alle metoderne, der vil være lige relevante for de undersøgte SMV’er.

Nedenfor ses en modificeret oversigt over samtlige metoder, som Feely & Harzing præsenterer (2009:6)¹⁷, og som kort vil blive beskrevet nedenfor.

¹⁷ Feely & Harzing (2009:6) betegner disse metoder hhv. *informal day-to-day solutions*, *bridge individuals* og *structural solutions at organizational level*.



5.2.1 Sprogbaserede ad hoc-løsninger i kommunikationssituationen

Kommunikativ redundans

Man kan bevidst indbygge gentagelse i kommunikationen med henblik på at verificere, at den opfattede mening stemmer overens med den intenderede mening. Det er en relativt simpel måde at håndtere sprogbarrierer på, som dog fordrer en tilgang til kommunikationssituationen baseret på åben erkendelse af de sproglige udfordringer.

Tilpasning af kommunikationsformer

Denne metode refererer til præferencer for bestemte kommunikationsformer ifm. kommunikation på fremmedsprog. Det kan være præference for e-mails frem for telefonsamtaler, da mundtlig kommunikation kan udgøre en ekstra udfordring pga. forskellige accenter og dialekter (Ibid.:12). Telefonsamtaler opfattes desuden ofte som en større udfordring end samtaler ansigt-til-ansigt, idet man ikke har mulighed for at støtte sig til kropssproget.

Feely & Harzing nævner ikke, at en præference for skriftlig kommunikation kunne være forbundet med ønsket om at dokumentere arbejdsprocessen, eller at manglende grammatisk styrke på fremmedsproget kunne tænkes at medføre en præference for mundtlig kommunikation.

Code-switching

Code switching betyder i bogstaveligste forstand at skifte sprogkode, dvs. at slå over i et andet sprog. Begrebet anvendes af Feely & Harzing om et gruppefænomen, som består i, at nogle eller alle medlemmer af en blandt flere grupper slår over i et andet sprog, typisk deres modersmål, i en kortere periode. Formålet er almindeligvis at tjekke gruppens forståelse af en meddelelse eller af situationen. Fænomenet, som if. Feely & Harzing anvendes hyppigt, kan opfattes negativt, om end

risikoen herfor skulle være mindre, hvis ingen af grupperne har engelsk som modersmål (Ibid.:13,20).

Lingua franca

Betegnelsen dækker over anvendelsen af et sprog, som samtalepartnere uden fælles modersmål har kompetence på. Det kan dreje sig om den ene parts modersmål (f.eks. spansk i en dansk-chilensk kontekst) eller et fremmedsprog for begge parter (f.eks. engelsk). Det behøver dog ikke være en uformel løsning, som Feely & Harzing betegner den: Den kan således være formaliseret i form af et vedtaget koncernsprog til international handel. Desuden er metoden en ren og skær nødvendighed, hvis man ikke benytter tolke- eller oversættelsesservice (og altså ikke har medarbejdere med kompetencer på modpartens sprog).

En betydelig del af de danske virksomheder med international profil forstået som import- eller eksportaktivitet anvender engelsk som lingua franca. Dette er, hvad Verstraete-Hansen (2008:29) efter Sonja Vandermeeren betegner som en **standardiseringsstrategi** frem for en **tilpasningsstrategi** (anvendelse af den anden parts sprog). Valget af engelsk som lingua franca hviler ofte på en antagelse af, at engelsk skulle være i stand til at bringe lighed ind i kommunikationen, hvis ingen af parterne har engelsk som modersmål. Denne antagelse tager imidlertid ikke højde for, at engelskkundskaberne i andre lande ikke altid er på højde med niveauet herhjemme, og at der derfor kan være risiko for, at magtbalancen forskydes: Dette kan ske ved, at den person/gruppe, der besidder det højeste engelskniveau, vil stå stærkere i kommunikationssituationen¹⁸. Der er imidlertid også tegn på, at danskerne ikke altid "bevæger sig frit og uhæmmet, når der tales engelsk" (jf. *Engelsk lukker munden på de ansatte*, Ritzau 09/05/2007).

Feely & Harzing (2002b:12) bemærker endvidere en tendens til, hvad de betegner som "Linguistic Nationalism", hvorved kunden i bl.a. Sydamerika gør krav på at handle på kundens sprog. Fænomenet behøver dog ikke at have mere med nationalisme at gøre end mangel på fremmedsproglig kompetence og fortrolighed¹⁹.

¹⁸ Se Plum et al. (2007:164) for et eksempel herpå, om end eksemplet anvendes til at belyse problemstillingen fra en anden synsvinkel.

¹⁹ Et mere åbenlyst eksempel på sproglig nationalisme kunne være den franske Toubon-lov, som bl.a. foreskriver, at alle arbejdskontrakter skal være oversat til fransk (Novak 1995, Spolsky 2009:60).

Ad hoc-anvendelse af flere sprog

Den funktionelle ad hoc-anvendelse af flere sprog i en og samme kommunikationssituation er karakteriseret ved at være en meget uformel løsning på sproglige udfordringer og forekommer oftere i sociale end i forretningsammenhænge (Ibid.:19).

5.2.2 Strukturelle løsninger på virksomhedsniveau

Koncernsprog

Feely & Harzing (2002b:14-15) forstår begrebet koncernsprog som anvendelse af et enkelt sprog i samtlige kommunikationssituationer i virksomheden, men erkender, at dette kan være umuligt at implementere i praksis. Der findes imidlertid ingen kollektiv og ensartet definition på, hvad begrebet helt præcist dækker over (Sørensen 2006). Chris A. Thomas definerer det som ”the language of global operations” (Thomas 2008:309), dvs. at det pågældende sprog – typisk engelsk - anvendes som lingua franca i al samhandel med udlandet.

Fremmedsproglig efteruddannelse

Efteruddannelse af personalet i form af sprogundervisning kan være en hensigtsmæssig metode at fjerne sprogbarrierer på på sigt. Det er dog en ressourcekrævende metode (engagement, tid og penge), som skal opfattes som en investering over tid, med mindre der er tale om *brush-up*-kurser.

Selektiv ansættelse

Virksomheden kan vælge at lægge større vægt på fremmedsproglige kompetencer ved ansættelse af nye medarbejdere. Dette er naturligvis indlysende ifm. sprog- og kommunikationsstillinger, men metoden refererer nærmere til en indstilling til sprog som en sidekompetence i tråd med Verstraete-Hansens (2008:16) konklusion om, at virksomhederne ønsker medarbejdere med dobbeltkompetencer. Feely & Harzing (2009:17) bemærker, at metoden sandsynligvis kun er hensigtsmæssig ifm. 1) stillinger, der i særligt høj grad er i kontakt med forskellige sprog, 2) at skabe sproglige brobyggere (jf. nedenfor) eller 3) nye managers til udstationering.

Anvendelse af oversættelses- og tolkeservice

Anvendelse af oversættelses- og tolkeassistance er en effektiv metode til at afhjælpe akutte behov for professionel kommunikation på tværs af sprogforskelle. Professionelt uddannede translatører og tolke har som oftest ligeledes et dybdegående kendskab til den fremmede kultur (f.eks. forskelle i

høflighed), hvilket kan medvirke til at nedbryde evt. kulturbarrierer. Metoden er dog forbundet med betydelige udgifter for virksomheden. En optimal udnyttelse af denne ydelse indebærer desuden en tidlig kontakt til tolken/translatoren, så denne kan forberede sig på eventuelt specialiseret fagterminologi²⁰(Ibid.:15).

Maskinoversættelse

Generelt er der enighed om, at maskinoversættelse udelukkende kan anvendes til at skabe sig en basal forståelse af en given teksts betydning, da metoden er forbundet med sproglige såvel som grammatiske fejl (Feely & Harzing 2009:15). Metoden anvendes måske snarere som en ad hoc-metode end som en løsning på virksomhedsniveau.

Kontrolleret terminologi

Denne metode består i at vedtage en defineret terminologi, som alle medarbejdere bør anvende og holde sig til. Metoden kan dog være umulig at anvende i praksis i det talte sprog (Ibid.:22). I begrænset udgave og som rettesnor har metoden klare fordele med henblik på at sikre en ensartet oversættelse af virksomhedens nøglebegreber. Metoden vil typisk bestå af en termbase eller firmaordbog over disse begreber. Implementeringen af metoden er forbundet med visse ressourcemæssige forudsætninger (tid og penge).

5.2.3 Individbaserede løsninger: Sproglige brobyggere

Tosprogede medarbejdere

Tosprogede medarbejdere ville i specialets kontekst dreje sig om herboende personer med spansk eller latinamerikansk baggrund eller personer i Chile med dansk baggrund.

Ud- og indstationering

Udstationering af medarbejdere i datterselskaber mv. kan være en måde til at bygge en kommunikationsbro mellem hovedorganisation og repræsentationen i udlandet og derigennem til kunderne. Udstationerede medarbejdere kan desuden fungere som kulturbærere og medvirke til at udbrede hovedorganisationens forretningskultur (Feely & Harzing 2009:17).

²⁰ If. Feely & Harzing (2009:15) har Novo Nordisk f.eks. en langtidskontrakt med en translator og tolk, som deltager i samtlige bestyrelsesmøder med henblik på at oparbejde et specialiseret ordforråd.

Indstationering er et nyere fænomen, der består i, at en medarbejder fra repræsentationen i udlandet midlertidigt arbejder i hovedorganisationen. Fordelene er de samme, om end udstationering kan indebære en større kontrol fra hovedorganisationens side.

***Non native* lokalt ansat personale**

Denne metode er kun anvendelig ifm. ansættelse i udlandet (medarbejdere til lokal repræsentation, salgsagenter). Ift. min problemstilling ville det dreje sig om ansættelse af danskere bosiddende i Chile, som allerede har kendskab til det spanske sprog og til chilensk kultur.

Parallele kommunikationskanaler

Det er i virkeligheden det, der sker i praksis, ved de fleste af de ovennævnte individbaserede brobyggerløsninger: der opstår alternative, parallelle kommunikationskanaler, som ikke er baseret på organisationsstruktur og -hierarki, men derimod på fremmedsproglige kompetencer. I kraft af den deraf følgende magtforskydning vil disse løsninger typisk have visse implikationer for virksomheden (Feely & Harzing 2002a:12). Som eneste løsning på sprogforskellene er metoden ikke videre holdbar, da den er afhængig af enkeltpersoner, der typisk også skal udfylde andre arbejdsfunktioner end de rent kommunikative.

Efter at have præsenteret specialets teoretiske ramme i kapitel 4 og 5, vil jeg i kapitel 6 se på den metodiske ramme, som lægger op til analysen i kapitel 8.

6 Metode

I dette kapitel præsenterer jeg den metodiske ramme for mit speciale bestående af Robert K. Yins tilgang til casestudier samt Steinar Kvale & Svend Brinkmanns tilgang til kvalitative interviews.

6.1 Casestudiet som metode

Robert K. Yin (2003:13-14) definerer casestudiet således:

1. A case study is an empirical inquiry that
 - investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when
 - the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.
2. The case study inquiry
 - copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
 - relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
 - benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.

Casestudiet er med andre ord en metode, hvormed man kan analysere aktuelle sociale fænomener i deres egen kontekst (in casu: mine cases' oplevelse samt håndtering af sprog- og kulturforskelle). Af ovenstående definition af casestudiet følger endvidere, at det indebærer samtlige faser af undersøgelsen lige fra udarbejdelse af design til dataindsamling og analyse. En af casestudiets anvendte metoder til dataindsamling er interviewet (Ibid.:8), som beskrives nedenfor.

6.2 Det kvalitative interview

Interviewbaseret viden er et kontekstuelt produkt baseret på det interpersonelle samspil, der foregår mellem *interviewer* (undertegnede) og *respondent* (mine cases) i interviewsituationen (Kvale & Brinkmann 2008:18, 34, 46, 100).

Mine interviews er gennemført på baggrund af Steinar Kvale & Svend Brinkmanns fænomenologisk inspirerede tilgang til det kvalitative interview. Inden for kvalitativ forskning dækker

fænomenologien over en interesse i at forstå ”sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver” (Ibid.:44), hvilket er særligt relevant med henblik på at undersøge min problemformulerings holdningsrelaterede spørgsmål.

Kvale & Brinkmann beskriver såvel den forberedende fase (udarbejdelse af interviewguide, spørgsmål vedrørende anonymitet mv.), som selve interviewsituationen (opfølgende spørgsmål, opmærksomhed på tøven mm.) og den efterfølgende fase (transskribering, analyse og rapportering). Jeg har endvidere suppleret med Ib Andersen (2005) og benyttet mig af programmet Express Scribe til transskriberingen²¹.

Jeg valgte at udføre semistrukturerede interviews ved hjælp af en fokuseret interviewguide (vedlagt i sin grundform under bilag I), der rummede forslag til generelle og respondentspecifikke spørgsmål baseret på min problemformulering, min teori og information fra Den Danske Ambassades hjemmeside. Formålet med interviewguiden var at tilføre interviewet en vis grad af struktur samt at sikre en afdækning af konkrete, forudbestemte emner. Jeg ville samtidig være åben over for ændringer i rækkefølgen og formuleringen af spørgsmålene og ikke nødvendigvis stille alle spørgsmål til alle cases.

Ud over interviewguiden udarbejdede jeg et spørgeskema med et enkelt holdningsrelateret spørgsmål, dvs. relateret til overbevisninger (jf. Spolskys begreber). Spørgeskemaet er vedlagt som bilag II, og svarene vil blive inddraget i analysen i kapitel 8²².

Dataindsamlingen og analysen har fulgt den hermeneutiske cirkel (jf. Andersen 2009:196ff.), idet information fra nogle af de første cases har bidraget til at udbygge guiden til de efterfølgende interviews, ligesom jeg efterfølgende har fulgt op på spørgsmål og stillet ekstra spørgsmål pr. mail eller telefon.

Kontakten til virksomhederne blev etableret pr. telefon, og jeg informerede i den forbindelse virksomhederne om speciallets problemstilling og formålet med interviewene. Denne åbenhed, baseret på informeret samtykke, kan muligvis have præget respondenternes svar (i form af aktivering af forsvarsmekanismer, tilbageholdelse af information eller tilpasning af svar til, hvad

²¹ Express Scribe letter transskriberingen betydeligt og kan pt. downloades fra <http://www.nch.com.au/scribe/>.

²² I interviewene og citater herfra i analysen er interviewer angivet som *I* og casene som *C1*, *C2*,... svarende til *case 1*, *case 2* etc.

respondenterne måtte forvente, at jeg som interviewer gerne ville høre, jf. Kvale & Brinkmann 2008:52).

Alle interviews, som blev foretaget i virksomhederne i maj-juni 2010, blev med casenes accept optaget på MP3, hvorefter jeg transskriberede dem for at gøre dem tilgængelige for analyse. Jeg valgte at udføre transskriberingen med afsæt i ønsket om dels at gengive det sagte så nøjagtigt som muligt, dels at fremme læsevenligheden, hvorfor jeg i flere tilfælde har valgt at udelade uafsluttede sætninger og fyldord samt at korrigere grammatiske fejl mv. Dette er desuden i overensstemmelse med Kvale & Brinkmann (Ibid.:203-205). De anvendte retningslinjer er vedlagt under bilag III. I analysen, som er baseret på den meningskondenserende metode, har jeg løbende konsulteret lydoptagelsen.

6.3 Meningskondensering

Her vil jeg kort beskrive den meningskondenserende analysemetode som udlagt i Kvale & Brinkmann (Ibid.:227-229). Metoden, som er udviklet af Amedeo Giorgi (1975), indebærer, at respondenternes ytringer omformuleres i få ord eller sætninger. Jeg har valgt denne metode, da den bidrager til at skabe overblik over en relativt stor mængde af empiriske data og derved tillader en besvarelse af min problemformulering.

1. **Det første trin** består i en gennemlæsning af hele interviewet med henblik på at opnå en helhedsforståelse af samme. Dette trin hjælper til at identificere de væsentligste og mest relevante dele for min problemformulering.
2. På **andet trin** identificeres de naturlige ”meningsenheder” i interviewet, sådan som de udtrykkes af respondenterne. En meningsenhed består if. Ib Andersen (2005:203) typisk af ”sætninger eller tekstafsnit, der giver mening i sig selv og i sammenhæng med hinanden”. Ifm. tekstafsnit, der ikke har væsentlig relevans for min problemformulerings spørgsmål, har jeg dog valgt at operere med større enheder.
3. **Det tredje trin** indebærer, at det centrale tema, der dominerer en naturlig meningsenhed, omformuleres så enkelt som muligt ud fra respondentens synspunkt (sådan som jeg som undersøger forstår det).
4. På **fjerde trin** sammenholdes meningsenhederne med min problemformulerings specifikke spørgsmål vedrørende holdning til og håndtering af sprog- og kulturforskelle.

5. Og endelig på **det femte trin** knyttes de vigtigste temaer sammen i et deskriptivt udsagn (Ibid.:202, Kvale & Brinkmann 2009:228).

If. Kvale indeholder fænomenologiske undersøgelser endvidere tre tolkningsniveauer, som kan overlape hinanden (Andersen 2009:196, baseret på Kvale 1984):

- a. Tolkning af den udforskedes selvforståelse
- b. En common-sense-tolkning
- c. En teoretisk tolkning

Eftersom interviewspørgsmålene blev udformet på baggrund af teorien, ville common-sense-tolkningen og den teoretiske tolkning i praksis være vanskelige at skille ad, hvorfor jeg valgte at behandle disse to niveauer samlet. Analysen præsenteres under kapitel 8, efter en præsentation af mine cases og deres virksomheder.

7 Cases og virksomhedsprofiler

I dette kapitel vil jeg kort præsentere mine syv cases og virksomhedsprofilerne på de seks SMV'er, som casene repræsenterer.

Af hensyn til specialets tids- og omfangsmæssige begrænsninger har jeg valgt at anvende syv casepersoner (1, 2, 3a, 3b, 4, 5 og 6) fra seks forskellige SMV'er (virksomhed 1, 2, 3, 4, 5 og 6). Dette giver muligvis ikke et generaliserbart resultat, men det kan præsentere et tværgående perspektiv og forhåbentligt tilvejebringe interessante resultater.

Alle de undersøgte SMV'er er danskejede eksportvirksomheder, dvs. virksomheder med en betydelig eksportgrad. De sælger eller eksporterer maskinel til fiskeri og akvakultur (fiskeopdræt) i Chile og desuden til alle andre markeder med fiskeopdræt. Dvs. de er vant til at kommunikere med forskellige kulturer og sprogområder. Valget af sektoren blev truffet ud fra data fra Statistikbanken om sektoriel eksportvolumen til Chile samt ud fra oplysninger fra eksportorganisationer. Der er relativt stor indbyrdes forskel i virksomhedernes størrelse, hvilket muligvis kan have en betydning for analyseresultaterne. Når de alligevel er interessante som gruppe, er det pga., at de tilhører samme sektor og sælger til de samme markeder.

Fællesnævneren for mine cases er, at det er personer på ledelsesniveau, som er ansvarlig(e) for eksporten til Chile, og/eller har kontakt til datterselskab/forhandler/kunder i Chile. Herudover er der imidlertid stor forskel mht. alder, uddannelse, erfaring med Chile mv. Case 2 skiller sig særligt ud fra de øvrige cases, dels pga. hans virksomheds størrelse, dels pga. at han kun har været på et enkelt kortere besøg i Chile, hvorimod de øvrige cases har rejst dertil i forretningsøjemed adskillige gange og dermed har et mere indgående kendskab til kulturen. Case 4 skiller sig omvendt ud pga., at han de sidste ni år har opholdt sig mere i Chile end i Danmark, og case 6 pga., at han har haft salg til Chile i længst tid.

I virksomhed 3 fik jeg ekstraordinært mulighed for at tale med en indstationeret chilensk medarbejder. Skønt han ikke er en case som sådan, vil jeg inddrage enkelte dele fra den nævnte samtale i min analyse nedenfor samt i den efterfølgende diskussion i kapitel 9.

Af overskuelighedsårsager har jeg udarbejdet følgende skemaer over virksomhederne og mine cases:

VIRKSOMHED	1	2	3	4	5	6
Antal ansatte i hovedselskab + i Chile	60	5	40 + 6	24 + 1	8 + 7	40 + 1
Stiftet år	1978-79	1988	1984	1985	2004	1947
Salg til Chile siden år (datterselskab/ salgskontor)	2002 - forsøgt i 1997	1993-94	1999 (2001)	1994 (2001)	2004 (2006)	1986-87 (2006)
Totalomsætning i 2009 i mio. kr.	75	2,2	214	25	37	30
Eksportgrad	90 %	75 %	95 %	90-95 %	99 %	80 %
Salg til Chile i % af omsætning	2 %	15-20 %	(25 %) - if. case 3b, men varierer meget if. case 3a	45-50 %	30-50 %	15 %
Datterselskab/ Salgskontor i Chile			X	X	X	X
Forhandler i Chile	X	X				
Sproguddannede medarbejdere	Case 1, B.A.'er i Tysk Erhvervsprog (kundeservice), Sprogofficer i engelsk, tysk og fransk (sælger i Norge), korrespondent i spansk og tysk i anden dansk afdeling	Nej	Cand.interpret i engelsk og korrespondent i fransk (sekretær). Virksomheden har desuden en sekretær med spansk på gymnasieniveau (efterudd.) og to installationseksperter, som er flydende i spansk (efterudd. + udstationeringer). Ifm. selskabsstiftelsen i Chile ansatte hovedkontoret desuden en sekretær, der talte spansk.	Korrespondent i eng, tysk og fransk (sekretær)	Nej	Nej

CASES	Case 1	Case 2	Case 3a	Case 3b	Case 4	Case 5	Case 6
Uddannelse	Cand.mag. i Engelsk og Internationale Studier, cand.merc. i Marketing	Auto-mekaniker, maskintekniker	B.Sc.EE. Bachelor of Science in Electrical Engineering	B.Sc. in Agricultural Mechanical Engineering	Tekniker	MSc i Akvakultur	Tekniker
Stilling	Medindehaver	Indehaver	Adm. Direktør	Chef for Forretnings- og Teknologi-udvikling, tidligere Salgsdirektør	Salg- og Servicechef i Chile	Medindehaver, direktør	Indehaver
Sprogkompetencer i anvendte sprog til Chile (baggrund)	Spansk (gymnasium, et års udveksling på spansktalende universitet) + engelsk (uddannelse)	Engelsk (dansk skolegang, tre års arbejde i Afrika)	Engelsk (uddannelse) + enkelte udtryk samt basisforståelse på spansk (påbegyndt kursus)	Engelsk (uddannelse) + enkelte udtryk samt basisforståelse på spansk (kursus)	Spansk (selvlært gennem 9 år i Chile) + engelsk (dansk skolegang)	Engelsk (uddannelse) + enkelte udtryk samt basisforståelse på spansk (påbegyndt kursus)	Engelsk (dansk skolegang + kursus) + enkelte udtryk samt basisforståelse på spansk + tidligere lidt tysk (dansk skolegang)
Interkulturel erfaring fra uddannelse og arbejde	Uddannelse, udvekslingsophold på spansktalende universitet i USA	Ulandsfrivillig i Afrika i 1972-75	Bosat i Italien, Tyskland og England ca. 1 år hvert sted ifm. arbejde	Rejst meget til Kina (ca. 1 år sammenlagt), Iran (3-4 mdr.), Tyrkiet (3-4 mdr.), Spanien (3-4 mdr.) og Norge ifm. arbejde	Nærmest permanent udstationeret i Chile de sidste 9 år	Opholdt sig i Chile en uge pr. mdr. det første halvandet år efter selskabsstiftelse	Rejst til Chile mindst tre gange om året ifm. arbejdet de sidste 20 år

8 Analyse af data

I dette kapitel vil jeg præsentere analysen baseret på mine caseinterviews, spørgeskemaundersøgelsen, min teori samt de i kapitel 6 beskrevne analysetrin²³. Jeg har inddelt resultaterne i først to underkapitler om hhv. kulturforskelle og sprogforskelle i tråd med den teoretiske gennemgang fra kapitel 4 og 5, og derefter et underkapitel om holdninger og overbevisninger. Indledningsvis berører jeg virksomhedernes overvejelser omkring sprog og kultur ifm. eksportplanlægning.

8.1 Sproglige og kulturelle overvejelser

Der er ingen af de seks undersøgte virksomheder, som casepersonerne repræsenterer, der har faste regler eller en udarbejdet plan for håndtering af sprog- og kulturforskelle ifm. eksport. Holdningen hertil er hos case 3a, 5 og 6, at det er ”noget, man gør i lidt større virksomheder” (case 6).

Nogle få har enkelte formelle eller uformelle regler på området: Således har virksomhed 3 defineret engelsk som arbejdssprog, virksomhed 1 har en uskreven regel om ikke at sende nogen til Chile, som ikke taler spansk (”det går sådan lidt mod vores...vores mantra, egentlig at sende nogen ud, der ikke taler sproget”), og virksomhed 5 og 6 har uformelle regler om regelmæssige besøg i Chile ud fra kulturelle hensyn.

Det er udelukkende virksomhed 1 og 3, der inddrager sprog og kultur som en *fast*, men uformel bestanddel af deres eksportplanlægning:

”Jeg ser det kun som noget, man skal have med i de overvejelser, man gør, og så skal man sikre sig de egenskaber, der skal til for at komme ind på det marked. Så det kan være, når vi måske skal ud at arbejde i Indonesien, at vi så skal have en indoneser ansat for at knække den sproglige og kulturelle barriere, der måtte være” (case 3a)

Specifikt ifm. Chile oplevede case 1 en stor fordel i sine spanskkompetencer, der tillod at etablere kontakt med mindre, lokale virksomheder og ikke kun med de internationale virksomheder. Virksomhed 3 blev nærmest ’trukket’ ud på markedet af en kunde, men følte senere behov for et kursus om chilensk sprog og kultur og efterfølgende intensive spanskkurser for nøglepersoner.

²³ Disse analysetrin forefindes, men er udeladt i præsentationen af hensyn til relevans, plads og læserens interesse.

For case 2 og 5's vedkommende var de største 'overvejelser', at hhv. agenten og kunderne (chefniveau), som de fik henvendelser fra, talte engelsk ("Nej, det havde vi ingen problemer med i hvert fald. Det var heller ikke med i overvejelserne, for han kontaktede jo os på engelsk", case 2). Case 5 havde dog allerede erfaring med salg til Chile, da hans virksomhed etablerede eksport til landet. Case 6 tog hånd om sprogforskellene i Chile ved at få en spansktalende konsulent fra et handelshus til at agere mellemlid.

Endelig var sprog og kultur "overhovedet ikke" med i planlægningen i virksomhed 4. Case 4 blev sendt til Chile for at etablere salgskontor uden noget som helst kendskab til sproget eller kulturen.

8.2 Kulturforskelle

Dette underkapitel illustrerer nogle af de kulturforskelle, mine cases er stødt på i samhandlen med Chile. Gennemgangen skal ikke forstås som en fuldstændig afdækning af alle tidligere skitserede kulturforskelle, idet jeg ikke stillede spørgsmål til alle kulturparametre i min interviewguide. Dette var ud fra en antagelse om, at en afdækning af hhv. uvishedsundvigelse og femininitet ville forlange længere tids observation.

Kollektivism?

Fem af de syv cases (3a, 3b, 4, 6, delvist 5) beskriver aspekter af kollektivismen (og i visse tilfælde dens interferens med tidsopfattelsen) som det umiddelbart mest påfaldende ved at handle med chilenerne. Dette stemmer overens med Hofstedes undersøgelser, der indikerede, at den største kulturforskel ville være at finde i placeringen på individualismeparameteret.

Nogle af de aspekter, som casene bemærker (struktureret ud fra hyppighed), er:

- Chilenernes tendens til at undgå at sige "nej" eller til at benægte eller undgå at tilkendegive manglende forståelse eller viden. Motivet kan være at bevare den interpersonelle harmoni og at undgå at tabe ansigt (3a, 3b, 4, 5, 6, muligvis case 2; case 1 er opmærksom på fænomenet, men mener ikke selv at have oplevet det).
- Vigtigheden af at tilbringe ekstra tid sammen med kunden/handelspartneren og generelt at pleje de personlige relationer gennem kontinuerlig kontakt. Dette er selvsagt korreleret med holdningen til tid (case 1, (2), 3a, 3b, 4, 5 og 6):

”Men det er jo lykkes ved, at vi har arbejdet meget hårdt, og vi har altid været derude. Jeg har altid rejst meget derude. Og jeg vil sige, jeg kender næsten alle kunderne personligt derude” (case 6).

Det er udelukkende case 2, som ikke er særligt opmærksom herpå - ikke pga., at han ikke tager hensyn til dette forhold, men derimod pga., at han gør det fuldstændigt ureflekteret. Han mener, at ”det ligger lidt i vores natur. Altså det er ikke bare *cool business*”.

Betydningen af de personlige relationer giver sig også til kende ifm. mødekulturen. Eksemplet nedenfor viser endvidere case 3a's refleksioner over chilenernes syn på at samarbejde og handle med danskere:

”Altså jeg tror, de føler, at man nogle gange er for meget STYRET af, at der skal være RESULTAT bag ved en eller anden gerning eller handling. At det er i orden bare at mødes. Så kommer der ikke noget ud af det møde der, og så siger de: ”Det var et godt møde: kaffen var god, og folk var glade. Det var godt”. Og vi synes, at det var skidt, fordi vi fik ikke taget beslutning om det ene eller det andet eller det tredje. Der mødes kulturen” (case 3a).

- Vigtigheden af at tale om andet end det rent handelsmæssige, måske især i starten af et møde (case 1, 3a, 3b og 6). Case 1 bemærker ligeledes, at det kan være lettere at håndtere alvorligere temaer og misforståelser, hvis man har andre emner som f.eks. fodbold at falde tilbage på.
- Betydningen af at kunden har kontakt til producenten/indehaveren (case 3a og 6; indirekte case 1 og 5)

”Og det har betydet MEGET i Chile, at jeg som EJER er kommet derud. Det er helt utroligt simpelthen, men det har ligesom undskyldt mine manglende spansk kundskaber” (case 6).

Eksemplet giver endvidere udtryk for en oplevet interferens mellem (manglende) sprogkompetencer og hensyn til kulturforhold. Desuden giver det indirekte udtryk for, at case 6 mener, at han nok burde kunne spansk.

- Betydningen af tillid samt den derpå følgende loyalitet mellem kunder og sælger/producent (4, 5 og 6):

”MEGET stor loyalitet. Faktisk større end jeg har set NOGEN som helst andre steder” (case 5).

- Vigtigheden af ”genkendelseeffekten” på messer mv. (case 1).
- Oplevelse af præference hos den chilenske medarbejder for at have kontakt til den samme person i hovedselskabet (case 6).
- Oplevelse af at hovedselskabets spanskkompetencer letter den direkte kontakt til Chile og i den forbindelse udgør ”en styrke” (case 1).
- Oplevelse af at nyere kommunikationsmidler som MSN og Facebook kan lette den kontinuerlige, direkte kontakt (case 1).

Ifm. første punkt (at undgå at sige ”nej” mv.) lader case 4 og 6 til at blive opmærksomme på denne tendens under selve interviewet:

”Men det er rigtigt. Det ER faktisk rigtigt. Mange gange så siger de ”ja”” (case 4).

Fænomenet kan optræde ifm. handlingsrelaterede spørgsmål:

”Jeg prøver at ’tæske’ dem til at gøre det. Og de siger ”ja”, og så gør de det ikke alligevel” (case 5),

vidensspørgsmål (case 3a) eller forståelsesspørgsmål (case (2), 3b, 4 og 6):

”Altså hvis man spørger en chilener omkring, hvordan man kommer et sted hen...så kan han godt finde på at forklare dig, at du er på rette vej. Men han ved faktisk ikke, hvor det er, du skal hen” (case 3a).

”Det problem har jeg faktisk også lidt med vores egen ansatte derude: at det er også nogle gange, når vi har nogen nye ting, så siger han også bare ”ja, men jeg har- ja,ja”. Og så prøver jeg at spørge på en anden måde, og så viser det sig, at han har overhovedet ikke fattet en brik af det, jeg har forklaret” (case 6).

”Nogen kan bare sige ”ja”, fordi de ikke vil give det indtryk, at de ikke forstår, hvad du siger på engelsk” (case 3b).

Det er naturligvis vanskeligt at vide, om chilenerne er velvidende om, at de ikke har forstået og alligevel svarer ”ja”, eller om de tror, at de har forstået den intenderede mening. Den chilenske medarbejder fra virksomhed 3 bekræfter imidlertid tendensen til bevidst at svare ”ja” til noget, man ikke har forstået. Han forklarer den ud fra *face saving-behaviour*, dvs. ønsket om ikke at tabe ansigt ved at indrømme, at man ikke har forstået. Case 3a oplever derimod fænomenet som et udtryk for en særlig ”stolthed”, men forbinder det ligeledes med høflighed. Endelig er case 2 usikker på, om han har oplevet fænomenet, eller om det har drejet sig om ”sprogforvirringer”.

Ift. håndteringen af kulturforskellen ud fra individualismeparameteret tilpasser mine cases sig generelt til den chilenske kollektivismen over for kunden og handelspartneren, og de er opmærksomme på ovennævnte tendens til at undgå at sige ”nej”. Flere cases indbygger desuden spørgsmål i kommunikationen i et forsøg på at opfange fænomenet, og case 3b og 4 oplever, at en tilpasning af kommunikationsformen kan hjælpe til at opfange fænomenet (jf. kapitel 8.3).

Som det følgende eksempel illustrerer, indebærer tilpasningen til den mere kollektivistiske kultur ofte en tilpasning til chilensk tidsopfattelse:

C5: Der forventer kunden, at jeg kommer ud og bruger en hel dag på at chit-chatte og snakke og ”se den der møtrik” og- fordi de tænker slet ikke, at min tid den har nogen værdi, eller deres EGEN tid for den sags skyld

I: Hmm

C5: Hele anlægget har en værdi, men den tid, de selv har-...

I: Men gør du så det?

C5: Selvfølgelig gør jeg det (udtalt med stor sikkerhed)

I: Ok

C5: Altså, jeg tror også, det er vigtigt for dem.

Case 5 og 6 har desuden indført regler om regelmæssige besøg i Chile (tre-fire gange om året). Samtidig giver case 5 dog udtryk for at forsøge at få de chilenske medarbejdere til at begrænse den tid, de bruger på kundekontakt.

Case 3a bemærker endvidere, at det er vigtigt at tilpasse salgsmetoderne til chilenerne. Dette vil typisk indebære at ramme en lav pris og dernæst præsentere kunden for forskellige tilvalgsmuligheder, da ”du taber chileneren, hvis det er, at prisen er for høj”. Dette kunne være indirekte relateret til de personlige relationer ud fra en antagelse om, at gode forretningspartnere vil give hinanden ’en ordentlig pris’.

Polykron tidsopfattelse?

Samtlige cases har registreret en forskel i tidsopfattelse. Som det foregående eksempel illustrerede, vil denne forskel ofte have en direkte og uundgåelig relation til forskellen ud fra individualismeparameteret. Dette sker pga., at de personlige relationer prioriteres frem for tid og frem for arbejdsopgaven i kollektivistiske samfund (som det chilenske) med en overvejende polykron tidsopfattelse. Det kan naturligvis være frustrerende ud fra et monokront synspunkt, hvorfra tid værdisættes på mere pragmatisk vis ("tid er penge" Hofstede 1999:168, jf. specialets kapitel 4).

Samtlige cases giver desuden direkte eller indirekte udtryk for deres egen monokrone tidsopfattelse. Det følgende eksempel illustrerer imidlertid, at det kan være rentabelt at tilpasse sig til den chilenske kultur i dette henseende:

"Det gav egentlig et voldsomt LØFT fremad, at jeg rejste derud selv. Selv om jeg syntes, jeg havde nok at bruge min tid på dengang andre steder" (case 6).

Mine cases har oplevet følgende kulturforskelle, som kan relateres til opfattelsen af tid:

- At det ikke kun er den tid, der bruges på det rent handelsmæssige, der er vigtig (indirekte følge af vigtigheden af at pleje de personlige relationer, hvilket alle cases gav udtryk for).
- *Mañana*-kultur med ventetider og deadlines, der ikke bliver overholdt (alle cases på nær case 2, som kun har hørt herom gennem sin forhandler).
- En anden mødekultur og et anderledes forhold til punktlighed (som en del af førnævnte *mañana*-kultur), hvor "det [er] i orden at komme (...) for sent" (case 3a) (case 3a, 3b, 4, 6 og indirekte case 1).

Case 3b bemærker her en vis interferens med magtdistancen, idet det typisk er den chilenske chef, der vil komme "for sent" (ud fra et monokront perspektiv) og desuden lade mødet afbryde, hvis hans telefon ringer.

- At man som gæst og sælger endelig ikke skal efterligne chilenerne på dette område, men derimod være punktlig og overholde egne deadlines, da chilenerne ellers vil miste respekten for en (case 3b, 4 og 6).

- At det kan være vanskeligt at få chilenerne til at dokumentere arbejdsprocessen og dermed fakturere den anvendte arbejdstid – dvs. at få dem til at tilpasse sig til en monokron holdning til tid (case 5).
- En længere responstid i Chile (case 2).

Case 2 opfatter umiddelbart den længere responstid som et tegn på, at danskere er mere rationelle end chilenerne. Den øgede responstid kunne måske nærmere opfattes som udtryk for den polykrone tidsopfattelse og desuden være relateret til en mere vertikal magtstruktur, hvori de fleste handlinger kræver autorisation fra den overordnede. Endelig kan det ikke udelukkes, at den øgede responstid ikke er kulturelt, men derimod sprogligt betinget: Således kunne sproglig usikkerhed spille ind i og med, at korrespondancen foregår på engelsk (et fremmedsprog for begge parter).

I forlængelse af forskellen i tidsopfattelsen oplever case 3a endvidere en forskel i opfattelsen af, hvornår noget er ”færdigt”: det, en chilener ville forstå som ”færdigt”, ville ikke være ”færdigt” set med danske øjne. Sådan som interviewpersonen beskriver fænomenet, kunne det muligvis også relateres til ønsket om at undgå at sige ”nej”.

Ifm. tidsopfattelsen sker der for samtlige casepersoners vedkommende en vis tilpasning i form af, at de accepterer at tilbringe ekstra tid med kunden eller handelspartneren. På andre punkter handler det dog mere om en ren og skær accept af chilenernes holdning til tid, accept af ventetider, afbrydelser af møder mv. Og denne accept medfører indimellem en vis frustration.

Case 3a og 5 forsøger desuden at overføre en mere monokron tidsopfattelse til deres chilenske datterselskaber. For case 3a's vedkommende sker det ifm. samarbejde med hovedselskabet og indstationering af chilenske medarbejdere. For case 5's vedkommende handler det dels om at begrænse tiden brugt på kundekontakt, dels om at få medarbejderne til at fakturere anvendt tid. Case 5 erkender imidlertid, at sidstnævnte måske er en illusion at gennemføre 100 %.

Høj magtdistance?

Ligesom placeringen på individualismeparameteret var korreleret med tidsopfattelsen, er den også på visse punkter korreleret med placeringen på magtdistanceparameteret. Således erfarer case 3b f.eks.,

at den nævnte tendens til at undgå at sige ”nej” med sikkerhed vil finde sted, hvis chilenerens overordnede er til stede. Dette sker pga. risiko for større *face loss*.

Alle cases på nær case 4 oplever et meget mere markeret hierarki i Chile. Dette er interessant, da det udelukkende er case 4, som primært opholder sig i Chile. I interviewene præsenterer samtlige cases imidlertid flere eksempler på en større magtdistance i Chile – herunder:

- Chilenerne er meget høflige og i hvert fald i starten mere formelle end danskerne (alle cases). Case 1 oplever desuden, at det kan ”fremme kulturforståelsen”, hvis man kan komme på fornavn med kunderne relativt hurtigt. Han påpeger dog, at man bør afvente signal herom, da man ellers kan komme til at fornærme dem og derved gå glip af handelsmuligheder.
- Europæere/skandinavere er velsete og træder typisk ind på et højt hierarkisk trin (case 1, 3a, 4, 5 og 6). Case 5 mener, at det i Chile endda kan give prestige at handle med europæere.
- En hierarkisk, vertikal beslutningsstruktur, hvor ”beslutningsTAGEREN (...) er EN person”. Følgelig kan man opleve hindringer i form af, at der ikke sker noget, hvis man ikke går til ”den rigtige” (case 3a, 3b og 6). Case 3a bemærker desuden, at man skal være varsom med ikke at komme til at udfordre det interne hierarki ved f.eks. at få en chilensk medarbejder til at sætte spørgsmålstejn ved meddelelser fra chefen.
- Større, centraliseret kontrol og stort behov for autorisering af handlinger i den chilenske virksomhed (case 4 og 5, indirekte case 3a og 3b).
- Chilenerne er meget autoritetstro (case 3a, 3b og 6), og Ambassaden har stor betydning ifm. introduktion af en virksomhed mv. (case 1 og 2).
- De chilenske medarbejdere eller forhandleres produktivitet kan være faldende, hvis deres arbejde ikke bliver kontrolleret. Derfor bør man ikke blot anskaffe sig en agent i Chile og overlade alt til denne person, men derimod holde jævnlig kontakt med og besøge agenten (case 4 og 6):

”Men det er meget, meget vanskeligt at have en agent i Chile faktisk, fordi hvis ikke du er der, så gør de ingenting. Intet” (case 4).

”Det er den fejl, ALLE danske virksomheder har gjort. Vi er den ENESTE, der stadigvæk har overlevet i alle de 23 år i Chile. Alle andre de er bukket under og rendt skrigende væk fra Chile. Og det er jo, fordi de alle sammen er...gået den halve vej” (case 6).

Med afsæt i Frederick Herzberg forklarer Hofstede (1999:203-204), at kontrol kan ”være en egentlig motivationsfaktor” i arbejdet i kulturer med høj magtdistance. Det opfattes af de nævnte cases dog mere som tegn på dovenskab. Manglende loyalitet pga. ’forsømte’ personlige relationer kan muligvis også spille ind.

- Uddelegering af opgaver og ansvar er den største udfordring for de chilenske medarbejdere især ved indstationering (case 3a).
- Chilenerne har tendens til at være meget hårde ved hinanden og opretholde hierarkiet gennem en ”hakke”-orden (case 6):

”Det er ligesom, de ELSKER at HAKKE på hinanden derude. Altså ham, der er stærk, han maser den lille ned” (case 6).

Samme case bemærker, at ”det er rare mennesker i hvert fald set med DANSKE øjne. Altså jeg bliver altid behandlet ordentligt derude i hvert fald”. Dette er ganske interessant og kunne muligvis forklare, at case 4 ikke umiddelbart er opmærksom på magtdistancen.

- Ift. magtsymboler som påklædning mener de fleste cases, at der ikke er stor forskel. Case 4 pointerer dog, at man specifikt i den branche ikke bør møde op i jakkesæt, da det ville have en decideret negativ effekt.

Samtlige cases forsøger at tilpasse sig og respekterer denne højere magtdistance, særligt over for kunderne. Case 4 og 5 udfører dog bevidst handlinger, som i chilenske øjne ikke er passende for personer på deres niveau (såsom at reparere en maskine). Case 3a forsøger som ovenfor nævnt ligeledes at overføre dansk kultur ifm. uddelegering af ansvar til de chilenske medarbejdere.

Høj uvishedsundvigelse?

Som bemærket i det indledende afsnit stillede jeg ikke direkte spørgsmål til dette eller det følgende kulturparameter. Der var alligevel visse udtalelser i interviewene, som i hvert fald stemmer overens med Hofstedes beskrivelse af disse kulturelle forhold.

Case 6 omtaler en høj grad af bureaukrati og meget specifikke skatteregler – her ifm. virksomhedens facade:

”så skulle han [= repræsentant fra det chilenske skattevæsen] komme og kigge på det og vurdere, i hvilken skattegruppe, vi skulle være i. Det var godt, vi valgte en, der vendte bagud mod hovedvejen. Hvis vi havde fået en, der vendte ud mod hovedvejen, så skulle vi af med mere i skat”.

Eksemplet stemmer umiddelbart overens med, hvordan Hofstede (1999:169) beskriver lande med høj uvishedsundvigelse, hvor der ofte vil være ”en tendens til, at der lovgives stadig mere præcist”. Hofstede finder selv, at visse regler ”tydeligvis er uden mening, selvmodsigende eller dysfunktionelle” (Ibid.:162). Dette er naturligvis ud fra et synspunkt præget af lav uvishedsundvigelse, som man typisk vil finde i Danmark og i Hofstedes eget hjemland. Således mener case 6 da også, at det er ”noget pjat”.

Flere cases (1, 4 og 5) nævner desuden, at deres chilenske kunder og forhandlere har været lidt usikre på de danske virksomheders betalingsbetingelser (f.eks. at skulle stille bankgaranti). For case 5's vedkommende har dette desuden været den største bevæggrund for diskussioner:

”Kunden er jo vant til, at hvis man laver en aftale, jamen så laver vi arbejdet, og så betaler de. Og det er vi ikke vant til. Vi er jo vant til, at vi vil være sikre på, at vi får vores penge. (...) Det døjer de med at forstå, at der- Det tager de...måske lidt som mistillid...Det er jo ikke- for os er det jo ikke mistillid (...). Altså de kender ikke systemet og tænker: ’jamen er det nu også nødvendigt?’ (case 5).

Denne uvished opfatter case 1 og 4 imidlertid som et udtryk for den såkaldte *mañana*-kultur (”jamen ’vi betaler *mañana*”, case 1). På trods af chilenernes holdning til de danske betalingsbetingelser er det dog samtlige af de undersøgte virksomheder, der kræver forudbetaling eller anden form for sikring af betalingen. Dvs. de tilpasser sig ikke til den chilenske fremgangsmåde. (Virksomhed 4 har ’lært dette på den hårde måde’, idet den tidligere har mistet et større pengebeløb pga. manglende betaling). Ift. skatteregler mv. er de naturligvis nødt til at tilpasse sig.

Feminin kultur?

Case 1, 4 og 6 (og måske indirekte case 5) nævner i interviewet et forhold, som muligvis kan relateres til Chiles og Danmarks placering i den feminine ende af maskulinitetsparameteret. Således bemærker de, at chilenerne generelt ikke bryder sig om at handle med (nord)amerikanere pga. disses fremtoning ”som om, at de faktisk ejer Chile” (case 4), og at chilenerne omvendt godt kan lide at

handle med danskere eller skandinavere/europæere. Dette skulle være pga., at vi (dog ”minus københavnere”, if. case 1) udviser større respekt og har en mere ydmyg tilgang til samhandlen.

Case 5 bemærker, at grunden til, at chilenerne godt kan lide at handle med danskere ”måske også [har] noget [at gøre] med vores væremåde, altså vores kultur, vores måde at gøre ting på”. Ydermere oplever case 3a og 4, at danskere og chileneres væremåde på mange måder er ret ”ens”.

Casenes oplevelser stemmer overens med beskrivelsen af feminine kulturer (med fokus på bløde værdier som beskedenhed) frem for mere maskuline kulturer som USA (med større fokus på hårde værdier som selvhævdelse og præstation). Der er selvsagt ingen behov for tilpasning.

8.3 Sprogforskelle

Efter gennemgangen af de oplevede kulturforskelle vil jeg i dette underkapitel præsentere de sproglaterede resultater. Underkapitlet er struktureret ud fra Feely & Harzings sprogbaserede, strukturelle og individbaserede metoder til håndtering af sprogforskelle²⁴.

Nedenstående metoder til håndtering af sprogforskelle er udtryk for *sprogbrug*. De strukturelle metoder vil typisk ligeledes være udtryk for *sprogplanlægning* (dog med undtagelse af maskinoversættelse), og endelig vil holdningerne, der behandles i kapitel 8.4, og som bl.a. kommer til udtryk i spørgeskemaet, referere til *overbevisninger*. Disse tre begreber indgår i, hvad Spolsky forstår ved *sprogpolitik* (jf. kapitel 5.1). Som indikeret i starten af kapitlet er tiltagene til sproglig planlægning meget begrænsede i casenes virksomheder.

Sprogbaserede løsninger

Lingua franca

Af de fire undersøgte virksomheder, som har datterselskab eller salgskontor i Chile, er der tre (virksomhed 3, 5 og 6), der anvender engelsk som *lingua franca* i *den interne mundtlige kommunikation mellem hovedselskab og den lokale repræsentation*. Dvs. de anvender en standardiseringsstrategi (jf. kapitel 5), mens en enkelt (case 4) anvender dansk, engelsk og spansk alt efter denne cases opholdssted i hhv. Chile eller Danmark.

²⁴ Af hensyn til specialets omfang og tidshorizont har jeg ikke foretaget en detaljeret kortlægning af virksomhedernes fremmedsproglige kompetencer. For fremgangsmåder hertil se Reeves & Wright (1996) og Reeves & Feely (2001).

Til *den eksterne mundtlige kommunikation mellem hovedselskab og chilenske kunder samt evt. forhandler* anvender fire af virksomhederne (2, 3, 5 og 6) primært engelsk. Virksomhed 3 har dog to spansktalende installationseksperter (jf. skema s. 28), hvorfor der på virksomhedsniveau ligeledes anvendes noget spansk. Virksomhed 1 og 4 anvender primært spansk, og i begge tilfælde er kommunikationen afhængig af enkeltpersoners sprogkompetencer. Case 6 har endvidere tidligere anvendt lidt tysk.

Samtlige undersøgte virksomheder anvender spansk i *den eksterne mundtlige kommunikation mellem bhv. forhandler/datterselskab og kunder i Chile*. Dvs. de har alle enten chilenske forhandlere eller lokale medarbejdere i Chile, som kan kommunikere med kunderne på spansk.

Til *den skriftlige (trykte) kommunikation* (manualer, virksomhedsprofil mv.) anvender virksomhed 1, 4, 5 og 6 primært spansk over for Chile. De har således fået alt brochurermateriale oversat til spansk i overensstemmelse med ambassadens anbefalinger. Brochurermaterialet mv. er kun delvist oversat fra engelsk i virksomhed 2 og 3. I virksomhed 6 har de nyere maskiner endvidere touchpaneler med forskellige sprogmuligheder – herunder spansk.

Kontrakt sproget (herunder sprog, der anvendes til tilbud og ordrer) er for alle virksomhedernes vedkommende engelsk. I virksomhed 3 og 6 bliver kontrakterne dog ledsaget af en spansk oversættelse, mens dette sker efter behov i virksomhed 5. Mindre kontrakter udarbejdet i datterselskabet udfærdiges desuden på spansk i virksomhed 3.

Virksomhedernes hjemmesider er tilgængelige på: engelsk (alle), komplet på engelsk og spansk (virksomhed 1 og 3), engelsk og en reduceret version eller en enkelt tekst på spansk (virksomhed 2 og 6). Virksomhed 2, 4 og 6's hjemmesider forefindes ligeledes på dansk; og case 1 samt (delvist) case 2 har endvidere deres hjemmeside på tysk. Endelig har virksomhed 1 materiale på hjemmesiden på italiensk.

Case 3a har fået positiv feedback på at have hjemmesiden på spansk: ”Jeg VED, der er kunder fra Chile, der har sagt, at det er GODT, vi har den på spansk, fordi at nogen af deres folk jo er der, hvor de bruger spansk til daglig, og dermed har svært ved at læse det og forstå (...) den ENGELSKE del”. Case 4 giver desuden udtryk for, at ”altså det var da en god idé” at udbygge hjemmesiden i en spansk version ved hjælp af de oversættelser, som virksomheden allerede har fået lavet. Han mener ”helt sikkert”, at dette ville have en positiv effekt. Case 1 er meget bevidst herom.

Oversættelsen til spansk var derfor planlagt, da interviewet fandt sted, og hjemmesiden er nu fuldt operativ på spansk.

Case 5 og 6 er de eneste, der har truffet et bevidst valg om *ikke* at have hjemmesiderne i en komplet udgave på spansk. Dvs. det er en del af deres sprogplanlægning begrundet ud fra deres overbevisninger om, at en hjemmeside på spansk ville signalere, at man kunne henvende sig til hovedselskabet på spansk. Case 6 har dog ikke overvejet, om denne strategi muligvis betyder, at virksomheden mister potentielle kunder, som ikke når frem til informationen om det chilenske datterselskab. Case 5 giver derimod udtryk for, at hans virksomhed ikke er interesseret i de kunder, der ikke forstår engelsk. (Dette stemmer dog ikke helt overens med, at den chilenske direktør tolker, ”HVIS vi kommer ud et sted, hvor de ikke taler engelsk”). På virksomhed 2's hjemmeside er der netop mulighed for at henvende sig skriftligt på spansk, selv om spansk ikke er repræsenteret i virksomheden. Dette håndterer case 2 ved at videresende disse henvendelser til forhandleren i Chile. Hans overbevisning er, at det giver et positivt signal til de chilenske kunder, hvis virksomheden blot har nogen information på spansk. (Man kunne desuden tilføje i den spanske version, at eventuelle henvendelser til hovedselskabet skulle foregå på engelsk - og videresende dem, der alligevel måtte komme på spansk).

Kommunikativ redundans

Jeg spurgte ikke ind til denne metode, idet jeg formodede, at en afdækning heraf ville fordrer en længere observation af kommunikationen. Alligevel kom det i interviewene frem, at de fleste cases anvender en form for kommunikativ redundans for at undgå eller afhjælpe sproglige misforståelser. Således anvender de omformuleringer, ligesom flere bliver ved med at spørge ind til forståelsen af en besked – særligt ifm. chilenernes tendens til at ville undgå at svare ”nej” (”Og så spørger man selvfølgelig bare igen: ”Er du nu sikker på, at du har forstået?”. Og det bliver man så bare ved med at sige, indtil man får dem til at sige ”nej””, case 4).

Tilpasning af kommunikationsformer

Jeg har i interviewene registreret præferencer for skriftlig kommunikation (case 1 og 2) motiveret af dels personlige præferencer, dels af kommunikative og kognitive hensyn (”Men det er sommetider rarest, at det står på skrift. Så er der ikke MINDRE misforståelser”, case 2).

Case 3b udtrykker derimod en præference for telefonisk frem for skriftlig kommunikation med den begrundelse, at det pr. telefon er lettere at opfange manglende forståelse hos den chilenske modpart. Af samme årsag giver case 4 udtryk for en præference for samtaler ansigt-til-ansigt og en inddragelse af kropssprog:

”Altså jeg ERKENDER jo, at kommunikation med en chilener på engelsk er vanskelig, fordi modparten derovre på nær top led har svært ved at formulere sig på engelsk. Så der vil jeg sige, den foretrukne form det er telefonisk” (case 3b).

C4: Man kan hurtigt se, om folk de har forstået eller ikke har forstået

I: Men det kunne måske være svært i telefonen?

C4: DET er svært i telefonen. Det er nemlig rigtigt.

Virksomhedernes skriftlige materiale er ofte ledsaget af detaljerede illustrationer, hvilket i hvert fald case 1 og 3b bevidst har støttet sig til i kommunikationen.

Code-switching

Alle cases på nær case 1 (som selv taler spansk) har oplevet, at chilenerne anvender code-switching og slår over i spansk for at tale indbyrdes. Case 4 oplevede det, da han endnu ikke selv kunne spansk, og fandt det ”drønirriterende”. Ellers er opfattelsen generelt, at det er normalt/naturligt (case 2, 3a, 5 og 6), mens case 3b ligefrem finder det ”utroligt positivt, for det sikrer, at alle nu forstår det”. Der er ingen, der udtrykker fornærmelse over fænomenet hos den chilenske modpart. Dette stemmer overens med Feely & Harzings undersøgelser af handelspartnere, som ikke har engelsk som modersmål.

Case 3a, 3b, 4 og muligvis 6's mener, at chilenernes motiv for at anvende code-switching er baseret på manglende engelskkompetencer (”hvis du sidder til et møde, og folk HELE TIDEN slår over i spansk for at få NUANCEN med, for at få forståelse for problemet”, case 3a). Case 5 mener derimod, at chilenernes code-switching er baseret på almindelig forhandlingstaktik. Case 2, som kun har været i Chile en enkelt gang, udtaler sig ikke om motivet.

Næsten alle cases (3a, 3b, 4, 5 og om end i stærkt begrænset omfang case 6) har selv benyttet code-switching, og de fleste har samme opfattelse af denne som af chilenernes brug af code-switching. Case 3a og 6 mener dog, at det i bund og grund er ”uhøfligt” i og med, at de er sælgere og gæster i Chile.

Ad hoc-anvendelse af engelsk og spansk

Case 3a, 3b og 6 har anvendt spanske ord i en ellers engelsk kommunikationssituation, og de forklarer det alle ud fra et ønske om sprogligt at imødekomme den chilenske modpart. I retrospekt finder case 3a dog, at fænomenet er ”noget underligt noget”. Han mener, at det måske ligefrem kan virke obstruerende på kommunikationen, når modparten har indstillet sig på at kommunikere på engelsk og måske i forvejen ”har problemer med engelsk”.

Case 3b og 6 henviser desuden til den positive effekt, de har oplevet ved at kunne enkelte fraser og udtryk på lokalsproget. Case 2 og 5 anvender aldrig flere sprog ad hoc. Case 2 er dog – som tidligere nævnt - overbevist om, at det giver en lignende positiv effekt at have nogen information på spansk på virksomhedens hjemmeside (”bare det, man PRØVER på at kommunikere på DERES sprog- og det er da noget, der giver mange point”, case 2).

Case 4, som generelt anvender spansk, slår til tider over i engelsk og forklarer noget, hvis han ikke formår at gøre det tilstrækkeligt på spansk, og såfremt den chilenske modpart forstår engelsk. Det drejer sig derfor om en form for code-switching mellem to *linguas francas* (og mellem enkeltpersoner). Case 1 har anvendt enkelte, specifikke tekniske termer på engelsk i en ellers spansk kommunikationssituation. If. case 1 er visse engelske termer gængse på spansk inden for den pågældende branche, hvilket bekræftes af case 5 og 6 samt af den chilenske medarbejder fra virksomhed 3.

Strukturelle løsninger

Koncernsprog

Flere af de virksomheder, som casene repræsenterer, anvender i praksis engelsk som ’koncernsprog’ i kontakten med deres respektive datterselskaber og forhandlere (virksomhed 3, 5 og 6). Virksomhed 3 er dog den eneste, som formelt har defineret ”arbejdssproget” som engelsk. Derfor skal samtlige medarbejdere ”besidde engelsk i både skrift og tale”, og ansatte i hovedselskabet ”SKAL og BØR bruge engelsk til deres kommunikation med” kunderne (case 3a). I praksis anvendes der dog ligeledes noget spansk over for Chile.

Fremmedsproglig efteruddannelse

Sproglig efteruddannelse er selvsagt en form for sprogplanlægning, og den tilskyndes og anvendes jævnligt på virksomhedsplan i virksomhed 1 og 3. I virksomhed 3 ligger fokus dog primært på generel kommunikation – herunder kulturelle aspekter ifm. forhandlingsteknik. Hovedselskabet har benyttet sproglig efteruddannelse i bl.a. spansk og if. case 3b især haft succes med at sende medarbejdere på et intensivt sprogkursus i Spanien, før de blev udstationeret i Chile. Virksomhed 1 bakker op om ønsker om sproglig efteruddannelse og har indtil videre anvendt efteruddannelse i engelsk og tysk.

Case 1 og 6 har personligt modtaget efteruddannelse i engelsk, og case 3a, 3b og 5 har haft intentioner om at lære spansk og påbegyndt spanskundervisning. De havde dog en urealistisk forventning til, hvilke tidsmæssige ressourcer det ville kræve - og måske også en urealistisk forventning til egen tid til rådighed. Case 3a og 5 antyder desuden, at de ikke prioriterede kurset i tilstrækkelig grad til at kunne få et væsentligt udbytte af det. Det fremgår endvidere af case 5's eksempel, at efteruddannelsen ikke blev opfattet som ligeværdigt med andre arbejdsopgaver ("Men det havde jeg ikke tid til", " det kræver jo, at man har lyst til det, og man skal gøre det", case 3a; "så er arbejdet alligevel vigtigere end kurset lige pludselig", case 5; "Der TROEDE vi sådan set eller havde en forventning om, at vi kunne få flere i vores organisation til at kunne tale spansk. Men det var nok- det var en illusion (...). Det krævede SÅ store ressourcer", case 3b).

Case 5's motiv var at skaffe sig en handelsmæssig fordel ved at opnå basisfærdigheder på spansk. I dag har han imidlertid en noget anden holdning ("Vi har faktisk set det sådan, at vi stiller os selv ringere i en kontraktposition ved at lære os selv for meget spansk...fordi så sidder du faktisk og er mindre end middelgod til en ting, som godt kan være lidt kompliceret teknisk"). Case 5 refererer til en forhandlingssituation, som udelukkende skulle foregå på spansk, og det er klart, at det kræver betydelige ressourcer at komme til at mestre et fremmedsprog på så højt et niveau. Det vil dog altid være en fordel at kunne forstå alt, hvad modparten måtte sige, når denne f.eks. anvender code-switching under forhandlingen.

Virksomhed 3 og 5 har desuden indført ugentlig engelskundervisning i datterselskaberne, hvilket må betragtes som en del af en standardiseringsstrategi. Case 3a indførte selv denne efteruddannelse ud fra en betragtning af, at for meget "går tabt", hvis kommunikationen skal gå igennem et mellemlid.

Desuden mener han, at de ansatte kan miste ”tilknytning til virksomheden”, hvis de er afskåret fra at kunne kommunikere direkte med hovedselskabet. Case 5 derimod lægger megen vægt på medarbejdernes mobilitet og en optimering af udnyttelsen af *human resources* (”det var, fordi jeg ville have dem ud af Chile”).

I virksomhed 2, 4 og 6 tilskyndes sproglig efteruddannelse ikke på virksomhedsplan. Case 4’s spanskkompetencer er selvlærte.

Selektiv ansættelse (sprog og kultur)

I hovedselskaberne/ virksomheder uden datterselskab i Chile er engelskkompetencer som oftest underforstået ved nyansættelse²⁵ (”Normalt går vi helt automatisk ud fra, at folk taler godt engelsk”, case 1), men derudover er det begrænset, hvor meget sprogkompetencer prioriteres. Case 5 udtrykker eksplicit, at hovedselskabet ikke længere er interesseret i spanskkompetencer:

”Nej, altså ikke nu, fordi nu har vi jo datterselskabet. (...) Jeg tror overhovedet ikke, vi ville kigge efter en, der kunne spansk. Hvis ikke vi havde haft et datterselskab, ville vi helt sikkert kigge efter en, der kunne spansk”.

De eneste virksomheder, som lægger vægt på sproglige såvel som på interkulturelle kompetencer, er virksomhed 1 og 3. Dvs. dem, som allerede har sproguddannede medarbejdere ansat.

Case 1 giver eksempler på tilfælde, hvor virksomheden har givet specifikke prioriteter til kandidater med sproglige kompetencer, og han er generelt opmærksom på, at sprog ”kan styrke vores image udadtil”. Sprog prioriteres i følgende rækkefølge i virksomhed 1: engelsk, tysk, ”andre sprog” – herunder spansk og fransk. I virksomhed 3 er engelsk en klar førsteprioritet, og spansk er andenprioritet. Case 3a specificerer dog, at prioriteringen af spanskuddannede mest har været ifm. supervisorstillinger. Case 2 giver ligeledes udtryk for en vis interesse for spanskuddannede. Ud over case 1, 3a og 3b, giver case 5 endvidere udtryk for, at virksomheden almindeligvis prioriterer generel interkulturel erfaring, om end den vil give prioriteter til kandidater med kendskab til specifikke markeder, som virksomheden har særlig interesse for at komme ind på.

²⁵ Mit spørgsmål gik på vægtning af sproglige og interkulturelle kompetencer ifm. nyansættelse af en sælger for at have et fast sammenligningsgrundlag.

Engelskkompetencer er et krav *i samtlige datterselskaber i Chile*, mens spanskkompetencer enten underforstås (case 3a/3b, 5 og 6, ”Vi har haft en [uskreven] politik om, at de medarbejdere, der er i Chile, de er chilenerne”, case 3a) eller udtrykkes som direkte krav (case 4).

Case 6 specificerer desuden, at kravet om engelsk gælder såvel på skrift som i tale, da han vil undgå at være afhængig af enkeltpersoner. Case 5 begrundes som tidligere nævnt engelskkravet ud fra et ønske om at kunne sende de chilenske medarbejdere på projekter uden for Chile. Case 4 specificerer, at han ville prioritere europæisk nationalitet over såvel sproglige som interkulturelle kompetencer (jf. europæeres placering i det chilenske hierarki, kapitel 8.2), om end engelsk- og spanskkompetencer ligeledes ville være påkrævede.

Samtlige virksomheder, som har anvendt eller anvender *en forhandler i Chile* (virksomhed 1, 2, 4, 5 og 6), har stillet krav om, at vedkommende kunne engelsk. Dette er som oftest indirekte begrundet ud fra nødvendighed og dermed ud fra manglende spanskkompetencer i hovedselskabet:

I: Men var det ligesom et krav, at agenten skulle snakke engelsk?

C4: Ja, men det...selvfølgelig. Det er klart (case 4).

Case 1, som selv taler spansk, begrundes kravet ud fra et ønske om at undersøge, om der var tale om ”et international foretagende med potentiale”, og han pointerer ligeledes, at samarbejdet er ”nemmere og mere effektivt, hvis vi (og de) ikke er afhængige af enkeltpersoner”. Han oplevede dog, at der i tråd med den refererede undersøgelse i afsnittet om uddannelse i Chile (jf. kapitel 2.3) ikke var belæg for de påståede engelskkompetencer, hvilket blot forsinkede samarbejdet.

Oversættelse og tolkning

Oversættelses- og tolkeopgaver *outsources* almindeligvis ikke i nogen af virksomhederne. De varetages derimod af de chilenske forhandlere eller medarbejdere i datterselskab/på salgskontor, som ikke er sproguddannede. Dette forhold påpeger den chilenske medarbejder fra virksomhed 3 ligeledes, samt at oversættelse er et krævende arbejde. Case 4 køber dog fast eksterne oversættelsesydelse hos en chilensk journalistuddannet med oversættelseserfaring. Graden af planlægning ifm. oversættelse varierer desuden meget: fra at udtrykkes som ”et krav”, at alt materiale skal oversættes i datterselskabet (case 5), til ikke at have viden om, hvad og hvor meget der bliver oversat (case 2).

Det er udelukkende virksomhed 1 og 3, der tidligere har benyttet sig af professionelle translatoer og tolke. I virksomhed 1 var dette inden, at virksomheden fik en spanskkyndig medarbejder (case 1), men case 1 søger indimellem selv assistance hos tolke på messer. Case 3b har benyttet professionel tolke- og oversættelsesassistance inden selskabsdannelsen i Chile. Han mener på den ene side, at de mere komplicerede tekster fordrer professionel assistance ("Det viser sig jo hurtigt, at de sprogkunderskaber, man skal have, når man løser normale sekretæropgaver, er ikke de samme, som når man skal løse komplicerede oversættelser"). Men han har på den anden side oplevet, at kvaliteten af oversættelses- og tolkeydelser kan være yderst svingende ifm. specifik fagterminologi. Virksomhed 3 gjorde det dog ikke til fast procedure at fremsende materialet til tolken/translatøren på forhånd, til trods for en oplevet forbedring af kvaliteten ved denne fremgangsmåde. I stedet benyttede virksomheden sig af mange illustrationer.

Virksomhed 3's hjemmeside blev desuden oversat professionelt og derefter eftersat af virksomhedens chilenske ingeniører, hvilket virksomheden har oplevet et meget positivt resultat med.

Maskinoversættelse

Det er udelukkende case 3a, som indimellem benytter sig af maskinoversættelse. Der er dog ikke tale om en løsning på virksomhedsniveau. Case 3a har – modsat Feely & Harzing - en positiv oplevelse af værktøjet, som han anvender til at skabe sig en idé om visse tekster på spansk, og han er meget opmærksom på værktøjets begrænsninger.

Kontrolleret terminologi

Eftersom ingen af hovedselskaberne/virksomhederne i Danmark selv oversætter materiale til spansk, vurderede jeg i første omgang, at det ikke ville være relevant at spørge virksomhed 1 og 2, som ikke har selskab i Chile, om denne metode til håndtering af sprogforskelle. Efterfølgende valgte jeg dog også at spørge case 1, dels pga. hans virksomheds størrelse, dels pga. case 1's generelle sprogbevidsthed.

Det viste sig, at der ikke var nogen af virksomhederne, der har en firmaordbog. Den eneste virksomhed, som har uformelle, men overvejede retningslinjer ifm. oversættelse, er desuden virksomhed 1: Her forestår forhandleren som tidligere nævnt alle oversættelser til spansk, men efterfølgende læser hovedselskabet korrektur på disse oversættelser med henblik på at sikre en

konsistent oversættelse af specifikke fagudtryk. Dette er naturligvis ikke muligt i de virksomheder, hvor spansk ikke er repræsenteret i hovedorganisationen. Case 5 nævner i den forbindelse, at ”nu er vi jo ikke de bedste til at tjekke [oversættelserne]”, ligesom case 6 bemærker, at virksomheden nok må ”erkende, at alle ord ikke bliver oversat 100 % korrekt”.

Virksomhed 6 har dog i virkeligheden en vis kontrol af terminologien i form af maskinernes touchpaneler (”Der er en masse ord, der går igen i mange maskiner, så når vi først har ordene puttet ind i en database (...), så kan vi bruge mange af de samme ord til mange forskellige maskiner”). Det medfører ligeledes en vis konsistent altid at anvende samme oversætter (virksomhed 4).

Individbaserede løsninger

Tosprogede medarbejdere og *non native* lokalt ansat personale

Der er ingen af virksomhederne, der har benyttet sig af tosprogede medarbejdere eller *non native* lokalt ansat personale ifm. samhandlen med Chile.

Ind- og udstationering samt parallelle kommunikationskanaler

Fælles for de virksomheder, der har selskaber i Chile, er, at deres ud- og indstationeringer ikke har været sprogligt eller kulturelt motiverede. Virksomhed 3 og 6 har anvendt hhv. kortere og længere projektbaserede udstationeringer, mens case 4 selv er mere eller mindre permanent udstationeret i Chile. Virksomhed 3, 5 og 6 har desuden benyttet sig af kortere indstationeringer i perioder med begrænset lokal aktivitet i Chile (virksomhed 3 og 5) samt ifm. oplæringskurser i hovedselskabet (virksomhed 6).

Ift. det sproglige og kulturelle udbytte af ind- og udstationeringerne oplever case 3a, at såvel de ud- som indstationerede spiller en vigtig (bi)rolle som kulturbærere (fra hoved- til datterselskab). Case 5 oplever ligeledes, at kulturel overførsel (tidsopfattelse) er en mulig sidegevinst ved ind- og udstationering af chilenske medarbejdere uden for Chile. Som nævnt ifm. efteruddannelse hæfter case 3b sig ved, at kombinationen af et intensivt spansk kursus og en længerevarende udstationering (et år) var en effektiv måde, hvorpå to af hovedselskabets installationseksperter blev flydende i spansk. I case 4's personlige tilfælde har den lange udstationering ligeledes givet et betydeligt

sprogligt og kulturelt afkast. Case 6 derimod bemærker ikke noget sprogligt eller kulturelt udbytte, hvorfor det sandsynligvis har været begrænset.

De ud- og indstationerede medarbejdere har ikke i noget tilfælde fungeret som parallelle kommunikationskanaler.

8.4 Holdninger og overbevisninger

I forlængelse af de foregående underkapitler om først kultur- og dernæst sprogforskelle, vil jeg nu præsentere de holdningsrelaterede resultater med udgangspunkt i spørgeskemaet. Jeg vil endvidere komme ind på slutbrugerens fremmedsproglige kompetencer samt oplevede misforståelser i kommunikationen.

I spørgeskemaet, vedlagt under bilag II, skulle casene svare på, hvad, de mente, var ”den bedste og mest hensigtsmæssige måde at håndtere sprog- og kulturforskelle i forbindelse med eksport” ift. hhv. chilenske medarbejdere, forhandler og kunder. Dvs. spørgsmål, som gik på, hvad Spolsky betegner som overbevisninger. Der var fire faste svarmuligheder, men mulighed for at svare forskelligt på håndtering af på den ene side sproglige og på den anden side kulturelle forskelle og desuden mulighed for at kommentere svarene. Casene angav imidlertid ikke forskellige svar til hhv. sprog og kultur.

Over for de chilenske medarbejdere og forhandlere

Over for de chilenske medarbejdere svarede fire ud af fem cases (3a, 3b, 4 og 5), at ”vi bør mødes på midten og tilpasse os til hinanden”, mens en enkelt (case 6) mente, at ”vi bør for så vidt muligt tilpasse os de chilenske medarbejdere”. (Case 3b’s svar ligger dog lige midt i mellem den fælles tilpasning og ingen behov for tilpasning). Et lignende billede tegnede sig for de cases, som har forhandler i Chile: Case 1 valgte en fælles eller tosidet tilpasning, mens case 2 mente, at det er den danske sælger, der skal tilpasse sig den chilenske forhandler.

Hvis man forstår anvendelsen af engelsk som lingua franca som en fælles sproglig tilpasning (med forbehold for, at denne tilpasning måtte fordre mere af den ene part og derfor ikke nødvendigvis skaber neutralitet i kommunikationen), stemmer casepersonernes svar ift. chilenske medarbejdere og forhandlere relativt overens med disses egentlige håndtering af sprogforskellene. Case 5 og 6 giver

dog udtryk for opfattelsen af, at begge parter (evt. begrænsede) engelskniveau skaber en vis kommunikativ neutralitet:

”Og jeg ser det sådan set som en fordel...altså hvis man kan komme i den situation, at du kan forhandle på engelsk med en kunde, selv om han er spanioler [sic], så er engelsk jo også fremmedsprog for ham, og så opdager han slet ikke, at man sidder og kludrer lidt i det” (case 6).

”Så er det på engelsk, fordi det er ens for os alle sammen” (case 5).

Case 3a opfatter desuden (ligesom case 5) anvendelsen af engelsk som en selvfølgelighed.

Det er interessant, at de to cases (1 og 4), som anvender spansk i den mundtlige kommunikation, mener, at det optimale er en fælles tilpasning. Dette kan hænge sammen med, at de anvender engelsk i skriftlig kommunikation (case 4) samt til kontrakter (begge). Der er dog ingen tvivl om, at case 1 oplever sine spanskkompetencer som ”en styrke” i kommunikationen med forhandleren og bemærker, f.eks. at ”vi kan jo da se, at de vigtige ting, de kommer altid på spansk”.

Case 2 og 6's holdning om at tilpasse sig den chilenske modpart rent sprogligt, stemmer ikke overens med deres faktiske praksis. Case 2 betoner i denne forbindelse, at ”det ville være bedst”, hvis virksomheden kunne håndtere alt på spansk over for Chile.

Ift. håndtering af kulturforskellene har gennemgangen heraf i kapitel 8.2 vist, at der *over for handelspartneren* sker en delvis tilpasning til og accept af de chilenske kulturelle spilleregler (bortset fra uvishedsundvigelsen).

Omvendt giver flere af casene udtryk for at forsøge at få *de chilenske medarbejdere* til at tilpasse sig til den danske kultur – særligt ifm. tidsopfattelse (punktlighed og fakturering af tid) samt magtdistance (uddelegering af ansvar). Dette sker enten generelt (case 5) eller ifm. samarbejde og indstationering (case 3a). Casene oplever desuden, at denne tilpasning udgør en betydelig udfordring for de chilenske medarbejdere, og at den kun lykkes i en vis udstrækning (særligt fakturering af tid).

Over for de chilenske kunder

Samtlige cases mener, at det er vigtigt og desuden en handelsmæssig fordel at kunne betjene kunderne på deres eget sprog. I tråd med dette har seks ud af syv cases svaret, at ”vi bør for så vidt

muligt tilpasse os til de chilenske kunder”. Kun case 5 mener, at det bedste er ”at mødes på midten” gennem en fælles tilpasning.

Der er dog forskellige meninger ift., om det er casene selv/hovedselskabet eller blot de lokale medarbejdere/forhandleren, der skal besidde sprogkendskaberne:

I: Men vil du mene, at det er en HANDELSMÆSSIG fordel at kunne betjene kunderne på spansk?

C1: UDEN TVIVL (...). Og det kan vi jo også se- (...) de andre danske firmaer, som kommer igen og igen, som har succes derude, det ER jo blandt andet, fordi de har lokale folk derude, som enten bor der, eller- Rent faktisk måske dem, som vi har set, der gør det allerbedst, det er dem, hvor de har nogle danskere, der taler spansk (case 1).

”Jamen det vil det ALTID være. Det vil altid være en fordel at kunne- jeg plejer altid at sige det på den måde sådan billedligt set, så skal man lægge overlæggeren der, hvor kunden er. Og en overlægger, der ligger for højt på grund af sproget, det vil være en barriere, du ikke kommer over” (case 3a).

”HELT KLART: havde vi ikke gået ind og havde etableret os med et selskab i Chile, kunne servicere vores kunder i Chile [på spansk], så havde vi nok kun kunnet få 25 %, og vi fik faktisk - ved at gøre det her - 75 % af de mulige kontrakter. Ja, 100 % er jo: der er altid konkurrence på et marked” (case 3b).

I: Mener du selv, at det er vigtigt at kunne betjene kunderne på deres eget sprog?

C4: Ja, det mener jeg faktisk

I: Vil du mene, det er en direkte HANDELSMÆSSIG fordel?

C4: ...nok mere forhen end i dag

I: Ok

C4: Men selvfølgelig ER det en fordel at have ALT materiale (...) på deres sprog (case 4).

”Men det er klart, at vi ville ikke kunne opretholde os selv i Chile, hvis ikke jeg havde en spansktalende mand derude, så ville vores salg smuldre væk. Det er helt HUNDREDE procent sikkert (...). Det er jo ALTAFGØRENDE, at man kan noget sprog. Men der gemmer vi os jo lidt under, at vi forsøger at finde forhandlere i forskellige lande” (case 6).

I praksis sker denne sproglige tilpasning til kunden altså dels ved, at de chilenske medarbejdere eller forhandleren (og i case 1 og 4's tilfælde også dem selv) anvender spansk over for kunderne, dels ved at i hvert fald fire ud af de seks undersøgte virksomheder har fået alt deres brochuremateriale mv. oversat til spansk. Ligeledes har virksomhed 3 som tidligere nævnt installationsekspert, der er flydende i spansk. Det følger desuden af eksemplerne, at de fleste cases mener, at sprogforskellen ville udgøre en handelsmæssig barriere (jf. Thomas' definition i kapitel 5), hvis virksomhederne ikke havde mulighed for (på den ene eller den anden måde) at yde kundebetjening på spansk i Chile.

Når flere af casene/hovedselskaberne ikke selv tilpasser sig sprogligt til kunden kan det muligvis hænge sammen med, hvad Hofstede (1991:27) refererer til som forskellen (og eventuelt modsigelsen) mellem på den ene side *det ønskværdige*, det ideelle, og *det ønskede*, som går på den faktiske situation. Flere har jo faktisk forsøgt at tilegne sig spanskkompetencer, men giver nu udtryk for en vis selvfølgelighed forbundet med anvendelsen af engelsk som lingua franca.

Casepersonernes holdninger til betydningen af at kunne betjene den chilenske kunde på lokalsproget hænger på den ene side sammen med, at det er dem, der kommer ud som gæster og sælgere. (Case 1 henviser til, at det giver den bedste service at anvende spansk, og case 3a og 6 mener i tråd med dette, at det i grunden er uhøfligt, hvis de selv anvender code-switching: ”når jeg kommer ud, så skal jeg jo ikke tage imod en undskyldning for, at de ikke kan engelsk. Jeg skal jo give dem en undskyldning for, at jeg ikke kan spansk”, case 3a).

På den anden side må de udtrykte holdninger nødvendigvis ses i relation til casenes erfaringer med kundens engelskkompetencer. Case 4 gør i den forbindelse opmærksom på, at det generelle kendskab til engelsk er blevet væsentligt forbedret igennem de sidste ti år. Samtlige cases er dog enige om, at slutbrugeren af deres produkter typisk ikke kan engelsk (”De kan i hvert fald slet, slet ikke noget fremmedsprog overhovedet”, case 3b) eller har meget begrænsede engelskkompetencer (”Det er meget, meget basis. Meget basis”, case 5).

På nær case 1 er casene enige om, at topcheferne som regel taler engelsk. Case 5 bemærker i den forbindelse, at der i Chile er ”et lille lag af meget højtuddannede mennesker”, som ikke har problemer med at forstå engelsk. Case 6's førnævnte eksempel (vedr. engelsk som neutralt sprog) afslørede dog indirekte, at de chilenske virksomhedslederes engelskniveau kan være begrænset. Endelig har case 1 oplevet, at placeringen af engelskkompetencer i virksomheden ofte er omvendt proportionel med hierarkiet, således at det typisk er de lavere funktionærstillinger, der taler bedst

engelsk. Dette hænger muligvis sammen med, at det typisk ikke er de store internationale virksomheder, hans virksomhed handler med.

Kulturelt tilpasser mine cases sig til de chilenske kunder – i hvert fald ift. de kulturparametre, jeg specifikt stillede spørgsmål ud fra (individualisme-kollektivism, tidsopfattelse og magtdistance). Særligt tilpasser de sig til vigtigheden af at pleje de personlige relationer til kunden og dermed til en anderledes prioritering af hhv. tid og arbejdsopgaver. Ift. magtdistancen sker der ligeledes primært en tilpasning og accept, mens det for case 4 og 5's vedkommende som tidligere bemærket nærmere drejer sig om ren accept. Dvs. håndteringen af kulturforskellene stemmer overens med casenes udtrykte holdninger til, hvad der ville være optimalt.

Ift. kulturel tilpasning skal det dog bemærkes, at jeg på baggrund af interviewene naturligvis ikke har mulighed for at vurdere, i hvor høj grad de chilenske kunder, medarbejdere og forhandlere måtte tilpasse sig den danske kultur.

Sprogbarrierer? Kulturbarrierer?

Ud over at anvende udtrykkene (*mindre*) *misforståelser/misforstå* (case 1, 2, 3a, 3b, 4 og 6) og *uklarheder* (case 1, 5), som jeg selv spørger til i interviewene, anvender mine cases følgende udtryk til at referere til sprogmæssige udfordringer: *sprogforvirring* (case 2), *problemer* og *sprogproblemer* (case 6) og *barriere* og *sprogbarriere* (case 3a og 3b). Case 3a omtaler en enkelt gang sprog- og kulturforskellene samlet som en *barriere*, og case 6 omtaler en specifik kulturforskel som et *problem*. Umiddelbart kunne dette indikere, at de største udfordringer muligvis er relateret til sprog, ligesom Ambassaden desuden antyder.

Flere af casene bemærker således også, at danskere og chilenerne på mange måder er ”ens”, eller at kulturforskellene ikke er så markante (case 1, 3a, 3b og 4). Størstedelen af casene mener desuden ikke at have oplevet kulturelt baserede misforståelser. Således er det udelukkende case 6, der – adspurgt direkte om oplevede misforståelser - giver et eksempel på en misforståelse, der var forårsaget af kulturelle forhold (jf. nedenfor). Når casene bemærker, at kulturforskellene ikke er så markante, skal man samtidig have i mente, at de alle er vant til at kommunikere med andre kulturer gennem eksportaktivitet verden over. Dvs. de sammenligner typisk med lande, hvor de oplever de allerstørste kulturforskelle som f.eks. i Kina og Japan.

Der er dog ingen tvivl om, at casene oplever kulturforskelle ifm. samhandlen med Chile. Til trods for ovenstående bemærker flere af casene således, at chilenerne ”tænker anderledes” eller har ”en anden opfattelse” af tingene (case 2, 3a og 5). (Dette ligger desuden i umiddelbar forlængelse af Hofstedes definition på kulturbegrebet, jf. kapitel 4). Det fremgår endvidere af kapitel 8.2, at casene tager højde for disse forskelle i interaktionen med de chilenske kunder, forhandlere og medarbejdere, om end de ikke altid gør det bevidst og reflekteret. Kendskab til nogle af kulturforskellene bliver desuden betegnet som ”ABSOLUT nødvendigt for at få succes” i Chile (case 3b vedr. kendskab til magtdistance og beslutningsprocessen i Chile).

Der er flere cases (3a, 5 og 6), der bemærker, at der er visse udfordringer forbundet med at få de chilenske medarbejdere til at tilpasse sig til dansk kultur. Case 5 oplever således forsinkelser pga. manglende fakturering af tid. Case 1 bemærker desuden, at der kan være ”implikationer” i form af tabte handelsmuligheder, ”hvis man ikke følger det kulturelle kodeks” og derved kommer til at fornærme kunden. Endelig har case 6 oplevet at måtte rejse til Chile pga. fuldstændigt ubegrundede påstande om problemer med et produkt, som viste sig at være baseret på den udprægede chilenske magtdistance og den fornævnte ”hakke”-orden.

Skønt casene ikke oplever, at tendensen til at undgå at sige ”nej” (eller undgå at tilkendegive manglende forståelse) udgør en betydelig kommunikativ udfordring, så mener de generelt, at det er vigtigt at være opmærksom på den. Den har givet anledning til, at misforståelser og manglende forståelse ikke er blevet opfanget med det samme.

Endelig fremgår det, at visse kulturforskelle (særligt chilenernes forhold til tid og manglende fakturering af tid) er årsag til en vis frustration, irritation og forundring, om end casene i hvert fald retrospektivt forholder sig humoristisk hertil.

Til trods for ovenstående er det som sagt ikke den generelle opfattelse, at kulturforskellene er årsag til misforståelser.

Et lidt andet billede tegner sig ifm. sproglige misforståelser eller uklarheder omkring formuleringer, som samtlige cases har oplevet. De oplever dem dog primært som mindre misforståelser:

”Det har ikke været ENORMT store, fatale misforståelser. Det har der ikke været (...). Ikke noget, der beror i kultur, nej. Det har været SPROGLIGE misforståelser” (case 3b²⁶)

”Og selvfølgelig har der været misforståelser (...). Jeg kan da huske, at der har været sådan en tro på, at de også havde fået det med. Altså vi havde ligesom beskrevet en opgave og sagde, at det var ligesom på det område der, og så havde de en idé om, at de også fik et eller andet derude lavet” (case 3a)

”Altså jeg oplever tit kunder, der har misforstået et eller andet...men det er som regel noget...der allerede opleves på det møde, man sidder i med dem” (case 6)

Case 4 har selvsagt oplevet mange sproglige misforståelser, da han rejste til Chile første gang og ikke kunne spansk, mens det var det eneste sprog, som kundernes teknikere forstod. Case 2 har endvidere ofte oplevet, at forhandleren er blevet opfarende pga. sproglige misforståelser, men case 2 har (såvel som flere andre cases) håndteret sådanne opdagede misforståelser ved hjælp af kommunikativ redundans. Endelig bekræfter den chilenske medarbejder fra virksomhed 3, at ”a veces el idioma es barrera”.

Case 1 specificerer, at misforståelserne typisk er baseret på forskellig terminologi og forklarer, at nogle chilenerne fra andre faggrupper ikke har kendskab til den amerikanskbaserede terminologi eller de engelske udtryk, som er gængse i den specifikke branche (jf. kapitel 8.3). Her kunne være behov for en terminologisk tilpasning.

Misforståelser omkring formuleringer og om, hvad der er blevet aftalt, kan desuden tænkes at være årsag til uoverensstemmelser (”hvis de [kundens og virksomhedens forståelser] er forskellige, EFTER at vi har skrevet kontrakt, så har vi lige noget, vi skal snakke om”, case 3a).

For at afdække konsekvenserne af sådanne misforståelser, spurgte jeg i interviewene ind til eventuelle forsinkelser i beslutningsprocesser, fejlliverancer og tabte ordrer. Det var dog udelukkende case 3a og 3b, som berettede om forsinkelser i beslutningsprocesser eller ordrer samt fejlliverancer forårsaget af kommunikative brister. Case 3b har oplevet fejlliverancer pga., at kunden

²⁶ Case 3b betoner, at disse misforståelser mv. fandt sted inden etableringen af datterselskabet i Chile og dermed også inden, at case 3a blev ansat i virksomheden. Som det fremgår af eksemplerne, har case 3a dog ligeledes oplevet misforståelser.

enten havde oplyst noget forkert, eller at virksomheden ikke havde forstået kunden. Han har ligeledes oplevet forsinkelser pga. ”manglende kommunikationsevner”. Case 3a nævner fejllleverancer pga. en manglende fælles forståelse af, hvad der er blevet aftalt, men han mener ikke, at sprog- og kulturforskellene har spillet ind i denne forbindelse.

Det er naturligvis vanskeligt om ikke umuligt at vurdere, om misforståelser mv. er opstået pga. manglende sprogkompetencer fra den ene eller anden side (eller begge sider). Alt andet lige er det dog vanskeligere at nå til en fælles forståelse, når begge samtalepartnere taler på et fremmedsprog (engelsk) med udgangspunkt i deres respektive sproglige strukturer og kulturelle forudsætninger.

Case 1 har oplevet, at hans virksomheds tidligere mangel på sprogkompetencer udgjorde en barriere for virksomhedens indtrængen på det chilenske marked. Virksomhed 1 havde således forgæves forsøgt at komme ind på markedet i 1997, hvilket først lykkedes i 2002. Case 1 mener selv, at tilførslen af spanskkompetencer var af afgørende betydning herfor: ”klart at det var mangel på sprogkundskaber, der gjorde forskellen”. Han oplever ligeledes, at det var hans spanskkompetencer, som gjorde det muligt for virksomheden at etablere kontakt og samhandel med de mindre, lokale virksomheder og ikke kun med de internationale virksomheder.

Case 4 og 5 svarer ikke rigtigt på, om der har været fejllleverancer. De mener under alle omstændigheder, at der ikke har været fejllleverancer pga. sprog- eller kulturforskelle. Især case 5 og 6 anlægger en skeptisk, lidt defensiv holdning ifm. spørgsmål om forsinkelser, fejllleverancer mv. (“...nej, vi har aldrig haft fejllleverancer, vil jeg sige øhm...men jeg er måske lidt i tvivl om, hvor spørgsmålet leder hen”, case 6). Denne reaktion er naturlig og forventelig, da fejl og ineffektivitet er et emne, som mange virksomheder nok vil vægre sig en smule ved at tale om - særligt med en fremmed person. De enkelte eksempler, som casene nævner i store træk, giver dog ingen anledning til at tro, at deres virksomheder har oplevet større sprogligt eller kulturelt baserede fejl eller udfordringer ud over de skitserede.

Generelt er casene alligevel af den opfattelse, at sprogkundskaber og kulturforståelse kan være med til at fremme virksomhedens muligheder på eksportmarkedet. Størstedelen af mine cases mener ligeledes, at disse evner har en direkte effekt på omsætningen. Case 4 og 6 giver dog lidt usikre svar. Case 6 tøver først med at svare, da han ikke selv kan spansk og ikke mener at have sat sig ind i chilensk kultur (forstået som religion, historie mv.). Han pointerer dog, at sprog (spansk) er vigtigt i

Chile. (Dette vender desuden tilbage til spørgsmålet om, hvem det er, der skal besidde de sproglige evner). Case 4 mener, at det i hvert fald vil være lettere at komme ind på markedet, hvis man kan spansk fra starten af.

På baggrund af:

- en overvejende holdning til, at de kulturelle udfordringer ikke er voldsomme
- en opfattelse af, at de misforståelser, der har været, primært har været af sproglig karakter
- en opfattelse af, at slutbrugernes fremmedsproglige kompetencer er stærkt begrænsede, samt
- af, at det er vigtigt at kunne betjene de chilenske kunder på spansk

er det overraskende, at kun en enkelt case (3b) nævner ”sprog og sprog og sprog” som et godt råd til en dansk virksomhed, der gerne vil ind på det chilenske marked.

Fire af de øvrige cases (1, 2, 3a og 6) ville anbefale at finde en lokal samarbejdspartner eller at ansætte chilenerne – dvs. en individbaseret løsning i form af sproglige og kulturelle brobyggere.

Af kulturelt baserede råd nævnes: at skabe kontakter i Chile (case 4), sørge for jævnligt selv at rejse til Chile (case 1 og 6), at udsende ansatte fra hovedkontoret som kulturbærere det første år (case 3a) samt at have tålmodighed (case 2 og 5), da den forretningsmæssige loyalitet tager tid at oparbejde.

9 Diskussion af analyseresultater

I dette kapitel vil jeg uddybe og diskutere udvalgte, interessante elementer af mine analyseresultater. Det drejer sig om: den kulturelle tendens til at undgå at sige ”nej”, kulturel tilpasning, sprogplanlægning og kvalitets sikring af sprog, optimering af kommunikationen samt kvantificering af sproglige og kulturelle kompetencer. Afslutningsvis evaluerer jeg min teori og metode.

9.1 Kulturelle udfordringer

Til trods for, at mine cases oplever betydelige kulturforskelle i samhandlen med Chile, oplever de dem ikke som voldsomme udfordringer eller barrierer. For så vidt er de enige i Ambassadens iagttagelse af, at *kulturbarriererne* er lave. Endvidere iagttager mine cases, at forskellige variable²⁷ har en positiv effekt på samhandlen: danske produkters positive omdømme i branchen samt generelle kompetencer som åbenhed, aktiv lytten og venlighed. Casene er dog generelt meget opmærksomme på og tager hensyn til kulturforskellene. Flere oplever visse udfordringer forbundet med den kulturelle tendens til at undgå at sige ”nej” samt med at få de chilenske medarbejdere til at tilpasse sig til dansk kultur.

***Face loss* og tendensen til at undgå at sige ”nej”**

Denne tendens, som ofte bliver relateret til asiatiske kulturer, bliver ikke nævnt i Ambassadens gennemgang af chilensk kultur (jf. kapitel 2.4). Jeg var heller ikke selv klar over, at den fandtes i Chile.

Det er naturligvis problematisk, at fænomenet kan skjule en manglende forståelse eller en decideret misforståelse. En mulig håndtering af fænomenet, som flere cases benytter sig af, er at indbygge metakommunikation i samtalen og spørge ind til den chilenske modparts forståelse. Denne metode er imidlertid heller ikke uproblematisk, idet den ofte i sig selv vil medføre *face loss*. Dvs. lige præcis det, som chileneren forsøger at undgå. Dette sker pga., at man samtidig antyder, at man finder det sandsynligt, at chileneren ikke har forstået den givne meddelelse. Det er dog vigtigt at være

²⁷ At forskellige forhold spiller ind i kulturmødet er desuden også, hvad Iben Jensen ønsker at gøre opmærksom på med begrebet ”postkulturel kommunikation”, skønt begrebet synes at antyde, at kultur slet ikke er af betydning længere (RUC 2009, Jensen 2009).

opmærksom herpå og forsøge at begrænse dette *face loss* i kommunikationssituationen. En anden metode er at indbygge kommunikativ redundans, hvilket flere cases også benytter sig af ifm. *opdagede* misforståelser.

En konstruktiv løsning på sigt kunne være at skabe et miljø, hvor det er i orden (eller hvor der måske ligefrem sættes pris på) at tilkendegive manglende forståelse. Herved vil det for det første blive lettere at indrømme, at der er noget, man ikke har forstået. For det andet vil det oplevede *face loss* med tiden blive minimeret. Denne løsning vil dog typisk være begrænset til medarbejdere og eventuelle forhandlere, som virksomheden er i tæt og kontinuerlig kontakt med.

En bemærkning om diskurser og kulturel tilpasning

Som jeg nævnte i analysen, giver flere cases udtryk for primært at forsøge at få de chilenske medarbejdere til at tilpasse sig den danske forretningskultur. Uden at have foretaget en detaljeret diskursanalyse har jeg i den forbindelse registreret visse ligheder mellem casenes udtalelser og den diskurs, som Askehave & Holmgren betegner som en *one-sided adaption discourse*. (Initiativet til forandring kommer fra den ene part, og der er én måde at gøre tingene på, der fremstilles som den rigtige. Dette kommer i eksemplet nedenfor til udtryk i anvendelsen af verber som ”lære” og ”opdrage”):

”Vi lærer dem [medarbejderne] det der med, at HER der er det et spørgsmål om, at når vi arbejder internt i huset, så er PRÆCISION i det, vi gør- Det er en FORAGT for andre mennesker at lade dem sidde og vente på, at du har tid til at komme (...) Men DERUDE der kan vi jo ikke- og har ikke et ønske om, at vi skal gå ud og opdrage og ændre vores kunder” (case 3a).

Der gives dog også udtryk for, at tilpasningen skal gå den anden vej (”vi skal [også] lære noget af dem”, case 5), men i eksemplerne på interaktion med de chilenske medarbejdere går tilpasningen typisk kun en vej. Dette modsiger desuden ikke, hvad Askehave & Holmgren fandt: nemlig dels at denne diskurs var den mest fremtrædende blandt medarbejdere i den danske hovedorganisation, dels at hver respondent typisk trak på flere forskellige kulturdiskurser.

Det er ikke overraskende, at virksomheder ønsker at udbrede hovedselskabets kultur til sine datterselskaber. Det bevirker imidlertid, at den udtrykte holdning om en fælles kulturel tilpasning i praksis ikke altid er ensbetydende med en lige tilpasning fra begge sider.

Askehave og Holmgren (*work in progress* s. 26-27) påpeger desuden, at denne ensidede tilpasningsdiskurs udspringer af en tilgang til kultur baseret på nationalkulturer. Dvs. deres undersøgelse (såvel som mine resultater generelt) understøtter blot, at kulturparametre som Hofstedes og Halls i høj grad stadig *er* relevante til at forstå, hvordan kulturforskelle opleves i samhandlen med udlandet. Dette peger frem mod evalueringen af den anvendte teori og metode i kapitel 9.4, men først vil jeg foretage nogle observationer på det sproglige område.

9.2 Sprogplanlægning og kvalitetssikring af sprog

Som jeg nævnte i kapitel 5.1, handler sprogpolitik if. Spolsky om valg. Det handler om, hvilke overvejelser virksomhederne gør sig eller ikke gør sig omkring sprog; om hvordan de håndterer og planlægger deres sprogbrug. Som det fremgår af analysen, er den sproglige planlægning generelt begrænset i de undersøgte SMV'er. De har således ikke vedtaget nogen egentlig sprogstrategi ifm. eksport. Deres tilgang er generelt mere ad hoc: Når og hvis der opleves et behov, tages der vare herom.

I gennemgangen af teorien bemærkede jeg også, at det muligvis ikke ville være alle de metoder, som Feely & Harzing fandt i deres undersøgelser af store, multinationale virksomheder, der også ville være relevante for de undersøgte SMV'er. En af årsagerne hertil er forskellen i deres organisering. En anden er forskellen i virksomhedernes tilgængelige ressourcer. Flere af casene bemærker da også i interviewene, at formelle retningslinjer for håndtering af sprog (og kultur) er noget, man har i større virksomheder. Flere henviser ligeledes direkte eller indirekte til deres (begrænsede) tilgængelige ressourcer som argument for ikke at implementere en given metode (f.eks. for ikke at anlægge en tilpasningsstrategi). Årsagen til ikke at have retningslinjer på området mv. kan dog også være et spørgsmål om prioritering.

På baggrund af min analyse er der grund til at antage, at der er en sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og indsatsen på det sproglige såvel som på det kulturelle område. Således synes der at være et større fokus på sprog og kultur i de to største virksomheder (de eneste mellemstore virksomheder): De inddrager disse faktorer som en fast bestanddel af deres eksportplanlægning, har deres hjemmesider på spansk, lægger vægt på sproglige og kulturelle kompetencer ved ansættelse af nye medarbejdere mv. Ud over denne sammenhæng er der desuden

noget, der tyder på en sammenhæng mellem uddannelse og fokus på sprog: Den eneste respondent med en sproglig uddannelse er også den person, der giver det stærkeste signal om sproglig bevidsthed, og som f.eks. har truffet en bevidst beslutning om en vis kvalitetssikring af virksomhedens oversættelser (fast korrekturlæsning i hovedselskabet, jf. nedenfor).

I interviewene giver nogle af casene desuden udtryk for en relation mellem på den ene side produkttype og på den anden side behov for sprog (f.eks. på virksomhedens hjemmeside og vægtning af sprog ifm. ansættelse af nye medarbejdere). De argumenterer således for, at behovet for sprog og sprogkompetencer vil være større i virksomheder, der sælger kommercielle produkter og ikke – som de selv – sælger meget specielle produkter til en meget specifik aftagergruppe. Der er da også rimelig grund til at antage, at behovet for sprog og sproglig kvalitet ifm. reklame og markedsføring vil være større for virksomheder med kommercielle produkter og langt flere konkurrenter på globalt plan. Det forhold vil ligeledes have betydning for mine resultaters generaliserbarhed.

Når det er sagt, kan det alligevel undre, at der i størstedelen af virksomhederne ikke er nogen form for kvalitetssikring af virksomhedens sprogbrug - særligt taget i betragtning af, at de fleste cases mener, at sprogkompetencer kan fremme virksomhedens muligheder på eksportmarkedet og have en direkte effekt på omsætningen.

De fleste af virksomhederne får de lokale medarbejdere og forhandlere til at oversætte brochuremateriale mv. Ud over at dette er en økonomisk løsning, er der også den fordel, at teksterne og fagudtrykkene bliver lokaliseret. Men medarbejderne og forhandlerne er ikke sproguddannede, og deres oversættelser sendes som oftest ikke til korrekturlæsning. Flere af casene udtrykker endda en erkendelse og accept af, at oversættelserne muligvis ikke er helt korrekte. Endelig kommenterer den chilenske medarbejder, at de spanske oversættelser kan være vanskelige at forstå.

Der er desuden ingen af virksomhederne, der har udarbejdet en form for 'firmaordbog' eller andet sprogligt redskab, der kunne medvirke til at ensarte de sproglige signaler, som virksomhederne sender udadtil. Kun en af virksomhederne har en (uformel) retningslinje om, at alle oversættelser skal korrekturlæses i hovedselskabet med henblik på at sikre en konsistent oversættelse af nøglebegreber.

En anden virksomhed anvender altid samme oversætter, hvilket naturligvis også sikrer en vis ensartethed. I den forbindelse kunne virksomheden f.eks. lave en aftale med oversætteren om, at

vedkommende udarbejdede en liste over nøglebegreberne (hvilket oversætterten højst sandsynligt gør under alle omstændigheder), og denne liste kunne virksomheden siden udbygge som sin firmaordbog. Fordelen ved at sikre et ensartet sprogbrug er, at det kan medvirke til at *brande* virksomheden på en mere konsistent og professionel måde. Endvidere vil et redskab som en firmaordbog uundgåeligt lette fremtidige oversættelser.

9.3 Optimering af kommunikationen og kvantificering af sprog og kultur

Flere cases giver udtryk for, at der kan være visse udfordringer forbundet med at kommunikere på engelsk med chilenerne (på nær med den øverste chef), og at chilenerne f.eks. anvender code-switching pga. mangelfulde engelskkompetencer. Forskellige forståelser af formuleringer og misforståelser kunne også være en indikation på, at der er kommunikative udfordringer forbundet med at anvende engelsk som lingua franca. Der er flere forhold, der indikerer, at kommunikationen ikke forløber problemfrit, og at der i hvert fald er mulighed for at optimere og effektivisere kommunikationen.

Nogle af de undersøgte virksomheder har gjort tiltag på området ved at indføre sproguddannelse i datterselskaberne. Der er ligeledes cases, som har modtaget sproglig efteruddannelse i engelsk. Til gengæld erfarer flere cases i tråd med, hvad Feely & Harzing fandt (jf. kapitel 5.2.2), at sproglig efteruddannelse er for ressourcekrævende en metode, hvis man skal tilegne sig et helt nyt fremmedsprog. Desuden synes de ikke at have prioriteret efteruddannelsen, og under de forudsætninger vil efteruddannelse ikke være en hensigtsmæssig udnyttelse af virksomhedens ressourcer.

En tilpasningsstrategi kunne ellers fjerne de sproglige udfordringer, der - som antydnet - synes at være forbundet med at kommunikere på engelsk med chilenske medarbejdere og med kundernes medarbejdere. Metoden kunne implementeres på mere ressourcevenlig vis gennem f.eks. en højere prioritering af sprog ved ansættelse af nye medarbejdere.

Det er i den forbindelse interessant, at flere af de cases, hvis virksomhed ikke har spansktalende medarbejdere, hentyder til, at deres konkurrenter også anvender engelsk i Chile som for at retfærdiggøre egen mangel på spanskkompetencer eller anvendelse af spansk på hjemmesiden. Dvs. der kunne muligvis være en konkurrencemæssig fordel at hente.

Sonja Vandermeeren opfordrer virksomheder til at foretage en *cost/benefit*-analyse for at vurdere, om det vil kunne forøge virksomhedens samlede værdi at anvende et givet sprog på et givet marked (Thomas 2008:311). Problemet med sprog og kultur og med sproglige og kulturelle kompetencer er imidlertid, at det er meget vanskeligt at opgøre dem i værdi. Det er vanskeligt at vurdere, hvilken økonomisk gevinst der på sigt kunne være forbundet med f.eks. at indføre regler for kvalitetssikring af sprog eller med at anvende en sproglig tilpasningsstrategi. Stort set alle metoder til håndtering af sprog er forbundet med udgifter – f.eks. tid til at holde en firmaordbog opdateret og kontrollere, at den bliver anvendt. Og de mulige økonomiske gevinster kan ikke indkasseres med det samme. Der er derimod tale om langtidsinvesteringer for virksomheden.

I samfundsmæssigt perspektiv er det dog interessant, at der f.eks. er registreret en relation mellem, hvor meget et sprog anvendes i erhvervmæssig sammenhæng, og hvor meget der bliver solgt til de pågældende sprogområder (Verstraete-Hansen 2007:3).

9.4 Evaluering af teori og metode

Spolskys begrebsapparat om sprogpolitik i virksomheder er relativt begrænset, og min løsning var at supplere med Feely & Harzings mere praktiske begreber. Samlet har de muliggjort en afdækning af den sproglige del af mine analyse. Hofstedes og Halls kulturparametre har ligeledes vist sig at være brugbare (og som tidligere nævnt stadig relevante) til at få indsigt i, hvilke kulturforskelle, der har betydning for samhandlen på tværs af kulturer. En supplerende mere specifik teori om forretningskultur kunne sandsynligvis også have ført til interessante resultater.

Som jeg nævnte i metodekapitlet, kan åbenheden omkring specialets formål have præget respondenternes svar. Jeg har som undersøger imidlertid meget ringe mulighed for at verificere de indsamlede data, der hviler på respondenternes udsagn. Dette forhold udgør en generel begrænsning ved interview- og spørgeskemaundersøgelser.

Ift. metoden ville en mere åben tilgang med mere åbne spørgsmål i interviewene desuden have været ideel ud fra et fænomenologisk perspektiv, idet den kunne have bidraget til mere spontane og omfattende beskrivelser af de undersøgte fænomener. En sådan tilgang ville imidlertid stille betydeligt større tidsmæssige krav dels til udførelsen af interviewene for at afdække alle aspekter, dels til den senere transskribering og analyse. Af denne grund valgte jeg den fokuserede fremgangsmåde.

Ift. egen udførsel af interviewene kunne jeg i visse tilfælde med fordel have afbrudt respondenterne og i højere grad styret samtalen. Andre gange havde en mindre grad af styring muligvis ført til interessant, spontan information. Det er imidlertid en vanskelig balancegang mellem at tage højde for både den tematiske og den dynamiske del af interviewet samt derudover at holde øje med den tekniske del ifm. optagelse. En løsning herpå kunne simpelthen være at være to personer om at udføre interviewene.

Samlet set har min teori og metode været anvendelig til at gennemføre analysen, ligesom den har muliggjort, at jeg nu (i næste kapitel) kan besvare min problemformulering.

10 Konklusion og perspektivering

Dette kapitel indeholder en opsamling på specialets centrale pointer i en besvarelse af min problemformulering samt en perspektivering af specialets resultater og problemstilling.

Formålet med dette speciale var at undersøge, hvordan danske SMV'er forholder sig til og håndterer sprog- og kulturforskelle ifm. eksport til Chile, samt at vurdere, om SMV'ernes udtrykte holdninger stemmer overens med deres praksis på området. Jeg valgte at belyse denne problemstilling gennem et casestudie af syv repræsentanter fra seks SMV'er, som alle sælger produkter til samme sektor i Chile. Casestudiet kombinerede en kvalitativ og en kvantitativ tilgang, idet det bestod af dels kvalitative interviews, dels en mindre spørgeskemaundersøgelse. På baggrund af min analyse og den efterfølgende diskussion af analyseresultater set i forhold til teori og metode kan jeg nu besvare min problemformulerings spørgsmål:

De undersøgte SMV'er har generelt ingen eller meget få regler og retningslinjer for håndtering af sprog- og kulturforskelle ifm. deres eksport til Chile (og helt generelt). De få regler, som virksomhederne har, er desuden primært uformelle regler. SMV'ernes planlægning på det sproglige og kulturelle område er generelt meget begrænset, og deres tilgang til sprog og kultur kan overordnet betegnes som en ad hoc-tilgang. De anvendte metoder til håndtering af sprogforskellene er ligeledes overvejende sprogbaseede ad hoc-løsninger. Dvs. virksomhedernes succes med at komme ind på markedet kan ikke skyldes en højt profileret strategi for håndtering af sprog og kultur.

Hvad angår holdningen til og oplevelsen af kulturforskellene, hæfter flere sig ved kulturelle ligheder og desuden ved øvrige forhold, der påvirker samhandlen i positiv retning (såsom danske produkters gode omdømme i Chile). De oplever ikke, at kulturforskellene udgør en stor udfordring for samhandlen, eller at forskellene er årsag til misforståelser. Casene er for så vidt enige med Den Danske Ambassade i dens beskrivelse af de "lave kulturbarrierer". Når det er sagt, mener de samtidig, at det er meget vigtigt at være opmærksom på kulturforskellene - i visse tilfælde endda afgørende for at få succes i Chile. Dvs. de oplever også, at kulturforskellene kan udgøre en betydelig barriere for samhandlen, hvis ikke virksomheden tager hensyn til dem. Men denne hensyntagen sker ikke lige reflekteret i alle virksomhederne.

De primære kulturelle udfordringer opleves ifm. at få de chilenske medarbejdere til at tilpasse sig til dansk kultur samt ifm. den kulturelle tendens til at undgå at sige ”nej” eller tilkendegive manglende forståelse og viden. Denne tendens nævner Ambassaden ikke i sin gennemgang af chilensk kultur.

I praksis tager casene stort hensyn til kulturforskellene, og de tilpasser sig til kundens kultur. Samhandlen foregår på kundens kulturelle præmisser. Casenes håndtering af kulturforskellene i kontakten med de chilenske kunder stemmer overens med deres udtrykte holdning for optimal praksis. Den stemmer desuden overens med den ’almindelige tradition’ med, at sælger tilpasser sig til køber.

I interaktionen med de chilenske forhandlere synes der primært at ske en kulturel tilpasning fra de danske sælgeres side, hvilket generelt stemmer overens med de udtrykte holdninger. Over for de chilenske medarbejdere er billedet ikke entydigt. Den generelle holdning er, at det optimale ville være en fælles kulturel tilpasning. Flere cases forsøger dog primært at få de chilenske medarbejdere til at tilpasse sig til den danske forretningskultur, hvorfor tilpasningen i hvert fald ikke er lige på begge sider.

Hvad angår oplevelsen af sprogforskellene, er casene enige om, at det er vigtigt, og at det er en handelsmæssig fordel at kunne betjene kunderne på spansk. Flere giver udtryk for, at det er en absolut nødvendighed at have spansktalende medarbejdere eller forhandlere, hvis man vil opretholde salget og operere med stor aktivitet i Chile. Dvs. sprogforskellen vil udgøre en klar barriere, hvis virksomheden ikke har mulighed for at yde kundebetjening på lokalsproget. Ligeledes erfarer casene, at den chilenske slutbrugers engelsk kompetencer er meget begrænsede (hvis de overhovedet eksisterer), og at det generelt kan være forbundet med udfordringer at kommunikere på engelsk på nær med den chilenske topchef.

Der er dog delte meninger om, hvem det i grunden er, der skal besidde sprogkompetencerne og kunne kommunikere med kunden på kundens sprog. Størstedelen af SMV’erne anvender engelsk som lingua franca i samhandlen med Chile. I praksis sker den sproglige tilpasning således ved, at de chilenske forhandlere og medarbejdere (en anden form for individbaseret løsning) og i visse tilfælde også den danske virksomhed betjener kunden på spansk samt ved, at de fleste virksomheder har fået oversat alt deres materiale til spansk. For så vidt stemmer casenes udtrykte holdning overens med deres praksis i hvert fald i virksomhedsregi (inkl. ’forhandlerregi’). Over for forhandlerne og de

chilenske medarbejdere stemmer holdningerne overens med praksis, hvis man forstår anvendelsen af engelsk som lingua franca som en fælles sproglig tilpasning (med forbehold for, at denne tilpasning ligesom den kulturelle ikke nødvendigvis fordrer det samme af begge parter).

De undersøgte virksomheder har generelt oplevet sproglige misforståelser og uklarheder og oplevet at have forskellige forståelser af formuleringer. Nogle har oplevet forsinkelser og fejlliverancer pga. manglende kommunikationsevner eller forskellige forståelser af, hvad der er blevet aftalt med kunden. Den generelle opfattelse er dog, at der har været tale om mindre misforståelser uden større eller meget alvorlige konsekvenser for virksomheden. Det kan imidlertid ikke afvises, at de eksisterende sprog- og kulturforskelle har været årsag til flere tilfælde af kommunikative vanskeligheder, vanskeligheder i forhandling, forsinkelser og fejlliverancer, og at virksomhederne blot har oplevet, at årsagen hertil har været en anden.

Den generelle opfattelse i SMV'erne er, at sprogkundskaber og kulturforståelse kan være med til at fremme virksomhedens muligheder på eksportmarkedet og desuden have en direkte effekt på omsætningen. Men der er generelt også den opfattelse, at sprog og kultur ikke kommer i første række. Ligeledes er der ingen eller meget begrænsede tiltag til kvalitetssikring af sprog og sikring af ensartethed i virksomhedernes kommunikation.

Der er dog relativt store indbyrdes forskelle i SMV'ernes holdning til og håndtering af såvel sprog- som kulturforskelle, og det tyder på, at der er en sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og dens indsats på det sproglige og det kulturelle område. Således har jeg registreret et større generelt fokus på sprog og kultur i de to mellemstore virksomheder end i de øvrige små virksomheder. Det tyder ligeledes på, at der er en vis sammenhæng mellem ledelsens uddannelsesmæssige baggrund og virksomhedens fokus på sprog. Således kommer det stærkeste signal om sproglig bevidsthed fra den eneste case med sproglig uddannelse.

Det kvalitative casestudie af den størrelse, som jeg har udført, tillader ikke en større generalisering. Formålet med kvalitative interviews er at få indblik i, hvordan specifikke fænomener opleves af respondenterne, og mine resultater kan netop anvendes til at få indblik i og skabe en større forståelse for, hvorledes en række SMV'er fra samme branche håndterer og forholder sig til sprog- og kulturforskelle ifm. eksport til Chile. Dvs. det kan præsentere et tværgående perspektiv og belyse, hvilke sproglige og kulturelle udfordringer, SMV'erne oplever i samhandlen med Chile.

Som det fremgik af diskussionen i kapitel 9, er der flere emner, der udspringer af dette speciale. Da den foreliggende forskning inden for håndtering og oplevelse af sprogforskelle i virksomheder ydermere er begrænset, er der mange mulige områder for fremtidig forskning.

Baseret på mine resultater for samhandel med Chile kunne det f.eks. være interessant at undersøge den sproglige problemstilling ifm. samhandel med andre sydamerikanske lande. Der er grund til at antage, at det dér i højere grad end i Chile ville være vigtigt at kunne betjene kunden på kundens sprog (jf. kapitel 2.4). En umiddelbar hypotese ville derfor være, at engelsk ikke vil være en holdbar løsning over for den sydamerikanske slutbruger. Desuden ville det sandsynligvis indebære en større udfordring at anvende engelsk som lingua franca over for handelspartnere og lokale medarbejdere.

I den forbindelse er et af de nyere danske tiltag på uddannelsesområdet interessant. Tiltaget, der åbner op for at indføre kinesisk i folkeskolen, signalerer en erkendelse af, at engelsk i hvert fald ikke er det eneste svar på globaliseringen. Dette er interessant i og med, at den officielle danske holdning ellers langt hen ad vejen har givet sig til udtryk i en ensidet prioritering af engelsk på bekostning af andre fremmedsprog (jf. regeringens globaliseringsstrategi, Kulturministeriets *Sprog på spil*, Globaliseringsrådets *Fremgang, Fornyelse og Tryghed* for ikke at nævne afviklingen af sproguddannelser i andre sprog end engelsk). Det nye tiltag sender et signal, og samtidig afspejler det en forventning om, at der fremover bliver behov for en større lingvistisk mangfoldighed i dansk erhvervsliv.

Litteratur

- Acuña, Jorge (11/05/08): *Sistema Binominal: ¿Sabes lo que es?* URL: <http://www.elrancahuaso.cl/admin/render/noticia/14250> (besøgt 01/11/10)
- Alonso, Carlos (10/03/10): *Comisión mixta despacha Ley de Pesca y Acuicultura*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20100309/pags/20100309205641.html> (besøgt 06/11/10)
- Askehave, Inger & Lise-Lotte Holmgreen (*work in progress*): *“Why can’t they do as we do?” – A study of the discursive constructions of ‘doing culture’ in a cross-border company*
- Campos Villalobos, Nelson (2000): *Historia de la educación obligatoria en Chile*. URL: <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5Ccampos.pdf> (besøgt 07/11/10)
- Chile Habla Inglés (2009): *‘Chile Habla Inglés’ gratis aprendiendo con el juego*. URL: <http://www.chilepd.cl/content/view/572317/Chile-Habla-Ingles-gratis-aprendiendo-con-el-juego-Mingoville.html> (besøgt 17/11/10)
- CIA (2010): *The World Factbook. Chile*. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html> (besøgt 07/11/10)
- Dahl, Øyvind (2001): *Møter mellom mennesker – Interkulturel kommunikasjon*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag
- Dansk Eksportforening (19/10/10): *Aqua Sur-messe. Stor optimisme i Chile*. URL: <http://www.dk-export.dk/page6.aspx?newsid6=2398> (besøgt 06/11/10)
- Dansk Flygtningehjælp (2006): *Verden kom til Danmark – 50 år med flygtninge*. URL: http://www.traume.dk/Download/verden_kom_til_danmark.pdf (besøgt 31/10/10)
- Dansk Industri (2010): *Din vej til international vækst*. URL: <http://di.dk/Marked/Etablering/Pages/Godtigang.aspx> (besøgt 07/11/10)
- Den Danske Ambassade i Chile (2010): *Hvorfor Chile?* URL: <http://www.ambsantiago.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markedsmuligheder/AtGoereForretningI/HVORFORCHILE/> (besøgt 17/11/10)
- Den Danske Ambassade i Chile (2009): *Chile estudia la enseñanza de inglés en Dinamarca*. URL: <http://www.ambsantiago.um.dk/la/servicemenu/Noticias/ChileEstudiaLaEnseanzaDeInglsEnDinamarca.htm?WBCMODE=PresentationUnpublished> (besøgt 07/11/10)
- Diario El Sur (03/03/10): *Terremoto impacta fuertemente a industrias de pescado y vinos de la zona*. URL: http://www.elsur.cl/base_elsur/site/artic/20100303/pags/20100303113652.html (besøgt 06/11/10)

- Dowling, Julian (2010): *La enseñanza del inglés en Chile: Una asignatura pendiente*. URL: <http://www.businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/la-ensenanza-del-ingles-en-chile-una-asignatura-pendiente> (besøgt 18/12/10)
- Eksportrådet (2010): *Nyhedsbrev Latinamerika*. URL: <http://www.latinamerika.um.dk/da/menu/InfoOmRegionen/ArtiklerOgDokumenter/> (besøgt 10/03/10). Udgaver: Februar 2010, November 2010 (endnu ikke disponibel i online-udgave)
- Elacqua, Gregory et al. (2008): *Scaling Up in Chile*. URL: <http://educationnext.org/scaling-up-in-chile/> (besøgt 21/11/10)
- El Ciudadano (29/03/10): *Alternancia binominal: Adiós Concertación*. URL: <http://www.elciudadano.cl/2010/03/29/alternancia-binominal-adios-concertacion/> (besøgt 06/12/10)
- El Universal (18/01/10): *Piñera dará prioridad a lo comercial en su relación con América Latina*. URL: http://www.eluniversal.com/2010/01/18/int_esp_pinera-dara-priorida_18A3305051.shtml (besøgt 07/11/10)
- Erhvervsprogligt Forbund (2001): *Sprogpecen. Sprogstrategi & Sprogpolitik*. URL: <http://kogs2008.aparte.dk/?id=88> (besøgt 18/02/10)
- Erhvervsprogligt Forbund (1998): *Sprogstrategi & Sprogpolitik – inspiration, ideer og erfaring*. København, Erhvervsprogligt Forbund
- Europa-Kommissionen (2010): *SME Definition*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm (besøgt 28/11/10)
- Europa-Kommissionen (2009): *Sprog er en god forretning*. URL: http://ec.europa.eu/education/languages/languages-mean-business/doc1460_da.htm (besøgt 28/11/10)
- EuropaPress (18/01/10): *Piñera gana las elecciones chilenas con el 51,6 % de los votos*. URL: <http://www.europapress.es/internacional/noticia-pinera-gana-elecciones-chilenas-516-votos-20100118080149.html> (besøgt 28/11/10)
- Fischer, Ebbe (2010): *Latinamerika byder op til dans*. URL: www.latinamerika.dk/business/nyheder/463-regionen-rykker (besøgt 28/11/10)
- Feely, Alan & Anne-Wil Harzing (2009, 2010): *Babel in Business: The Language Barrier and its Solutions in the HA-Subsidiary Relationship*. URL: <http://www.harzing.com/download/langbar.pdf> (besøgt 18/04/10)
- Feely, Alan & Anne-Wil Harzing (2007): *The Language Barrier and its Implications for HQ-Subsidiary Relationships*. URL: <http://www.harzing.com/download/langbarrier2.pdf> (besøgt 18/04/10)
- Feely, Alan & Anne-Wil Harzing (2002a): *Forgotten and Neglected – Language: The Orphan of International Business Research*. URL: <http://www.harzing.com/download/orphan.pdf> (besøgt 18/04/10)

Feely, Alan & Anne-Wil Harzing (2002b, 2003): *Language Management in Multinational Companies*. URL: <http://www.harzing.com/download/langman.pdf> (besøgt 18/04/10)

Grønning, Anette (2001): *Sprogstrategi som en del af en organisationskultur*. Frederiksberg, Erhvervsprogligt Forbund

Gudykunst, William B. & Young Yun Kim (2003): *Communicating with Strangers. An Approach to Intercultural Communication*. New York, McGraw-Hill

Hall, Edward T. (1990, 1959): *The Silent Language*. New York, Anchor Books

Hall, Edward T. (1983): *The Dance of Life*. New York, Anchor Books

Hall, Edward T. (1973, 1966): *Den skjulte dimension*. Viborg, Nørhaven Bogtrykkeri

Harder, Peter (2008): *Hvad er parallelsproglighed?* URL: http://cip.ku.dk/om_parallelsproglighed/hvad_er_parallelsproglighed/ (besøgt 20/04/10)

Hofstede, Geert (1999): *Kulturer og organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. Frederiksberg, Handelshøjskolens Forlag

Hofstede, Geert (2001): *Culture's Consequences*. Californien, Sage Publications

Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2010): *Culture*. URL: <http://www.geerthofstede.nl/culture.aspx> (besøgt 23/04/10)

Jacobsen, Michael Hviid & Søren Kristiansen (2007): *Erving Goffman. Sociologien om det elementære livs sociale former*. København, Hans Reitzels Forlag

Jensen, Iben (2009): *Postkulturel kommunikation – fordi kultur ikke altid er vigtigst*. URL: [www.kvinfo.dk/.../Slides%20Iben%20Jensen%20til%20hjemmeside%20\(1\).ppt](http://www.kvinfo.dk/.../Slides%20Iben%20Jensen%20til%20hjemmeside%20(1).ppt) (besøgt 27/11/10).

Kulturministeriet (2003): *Sprog på spil. Et udspil til en dansk sprogpolitik*. URL: http://www.kum.dk/graphics/kum/downloads/Publikationer/Sprog_paa_spil.pdf (besøgt 09/03/10)

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann (2009): *Interview. Introduktion til et håndværk*. København, Hans Reitzels Forlag

La Nación (08/12/10): *Prueba PISA y la brecha económica de los escolares*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20101207/pags/20101207192111.html> (besøgt 10/12/10)

La Nación (11/11/10): *Inversión extranjera alcanza récord de US\$13.257 millones*. URL: <http://www.lanacion.cl/inversion-extranjera-alcanza-record-de-us-13-257-millones/noticias/2010-11-10/222029.html> (besøgt 11/11/10)

- La Nación (09/11/06): *Chile continúa en segundo puesto del índice de desarrollo humano en Latinoamérica*. URL: http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20061109/pags/20061109162604.html (besøgt 07/11/10)
- Laurén, Christer et al. (2008): *Insikter om insikt. Nordiska teser om fackkommunikation*. Oslo, Novus Forlag
- Los Andes (17/01/10): *La derecha vuelve al gobierno en Chile: Piñera presidente*. URL: <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/1/17/un-467526.asp> (besøgt 01/11/10)
- Mikkelsen, Morten (23/10/07): *Danske virksomheder er tosprogede*. URL: <http://www.kristeligt-dagblad.dk/artikel/264957:Danmark--Danske-virksomheder-er-tosprogede?all=1> (besøgt 20/04/10)
- Ministerio de Educación (2010): *Aplicación SIMCE Inglés*. URL: <http://www.simce.cl/index.php?id=941> (besøgt 01/12/10)
- Ministerio de Educación (2008): *Ampliando a 12 años la escolaridad obligatoria*. URL: <http://www.curriculum-mineduc.cl/docs/informe/mensaje.pdf> (besøgt 07/11/10)
- Ministerio de Educación (2004): *Prueba SIMCE 2º Medio 2003. Análisis de resultados*. URL: http://w3app.mineduc.cl/mineduc/ded/documentos/Informe_2_Medio_2003.pdf (besøgt 08/11/10)
- MqJeffery (2008): *High Context vs. Low Context Communication*. URL: http://www.curreyer.com/Resources/High_and_Low_Context_Communication.pdf (besøgt 21/07/10)
- Møller, Per Stig (11/01/10): *Chile medlem nummer 31 af OECD*. URL: [http://www.ambsantiago.um.dk/da/menu/InfoOmChile/Nyheder/ChileMedlemNummer31AfOECD.htm](http://www.amb santiago.um.dk/da/menu/InfoOmChile/Nyheder/ChileMedlemNummer31AfOECD.htm) (besøgt 20/11/10)
- Neyer, Anne-Katrin & Anne-Wil Harzing (2008): *The Impact of Culture on Interactions: Five Lessons Learned from the European Commission*. URL: <http://www.harzing.com/papers.htm> (besøgt 25/11/10)
- Nielsen, Jørgen Christian Wind (2007): *Knapheden på fremmedsprogskompetencer i erhvervslivet*. URL: http://www.sprakforsvaret.se/sf/fileadmin/PDF/Knapheden_p_fremmedsprogskompetencer.pdf (10/02/10)
- Novak, Lis (1995): *Den seneste franske sprogpolitik (Toubon-loven) set i et diskursanalytisk perspektiv*. URL: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6975/wpnr.06%201995.pdf?sequence=1> (besøgt 17/04/10)
- Oppenheimer, Andrés (2004): *Los asiáticos aprenden más inglés*. URL: <http://innovadores.net/documentos/oppenheimer.pdf> (besøgt 07/11/10)
- Osland Joyce & Asbjørn Osland (2006): *Expatriate paradoxes and Cultural Involvement* i International Studies of Management and Organization, vol. 35, nr. 4

- Pérez Cueto, Constanza (26/02/10): *Concertación logra consolidar apertura comercial de Chile*. URL: <http://www.lanacion.cl/concertacion-logra-consolidar-apertura-comercial-de-chile/noticias/2010-02-26/010709.html> (besøgt 01/11/10)
- Pilmark, Stina Biilmann (2006): *Mod et nyt højreprojekt, et studie af politisk betydnings- og identitetsdannelse blandt politiske aktører på den postautoritære chilenske højrefløj*. København, Københavns Universitet
- Plum, Elisabeth et al. (2007): *Kulturel intelligens*. København, Børsens Forlag
- Ravn, Viggo Lepoutre (2006): *Pingvinernes oprør*. URL: <http://viden.jp.dk/videnbank/landeportraetter/default.asp?cid=11312> (besøgt 07/11/10)
- Reeves, Nigel & Alan Feely (2001): *Suspected Language Problems - Your Company. Needs a Language Check-up*. Aston Business School Doctoral Working Paper, New Series 37
- Reeves, Nigel & Colin Wright (1996): *Linguistic Auditing*. Clevedon, Multilingual Matters Ltd
- Regeringen (2009): *Sprog til tiden. Regeringens opfølgning på sprogudvalgets rapport*. URL: http://www.kulturministeriet.dk/graphics/kum/Netpub/Sprog%20til%20tiden%202009/KUM_Sprogtiltiden_web.pdf (besøgt 09/03/10)
- Ritzau (09/05/07): *Engelsk lukker munden på de ansatte*. URL: <http://borsen.dk/nyhed/109091/> (besøgt 19/04/10)
- RUC (2009): *Interkulturel kommunikation*. URL: http://studinfo.komm.ruc.dk/oversigtkursus.php?kursusid=234&kurser_nummer=09E004 (besøgt 22/11/10)
- Scollon, Ron & Suzanne Wong Scollon (2001): *Intercultural Communication: a discourse approach*. Malden, Blackwell
- Spolsky, Bernard (2004): *Language Policy*. Cambridge, UK, Cambridge University Press
- Spolsky, Bernard (2009): *Language Management*. Cambridge, UK, Cambridge University Press
- Steffensen, Anne Hedensted (2007): *HVORFOR? er et spørgsmål mange danske virksomheder ofte stiller, når snakken falder på Latinamerika – der er jo rigeligt at bestille på nærmarkederne og i Kina*. URL: <http://www.latinamerika.um.dk/NR/rdonlyres/FC8E21A5-113B-41FC-A997-E850F0A0E3D3/0/MediaPlanethandelinvesteringiLatinamerika.pdf> (besøgt 20/11/10)
- Søderberg, Anne-Marie & Nigel Holden (2002): *Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World*. URL: <http://ccm.sagepub.com/content/2/1/103> (besøgt 11/11/10)
- Sørensen, Esben Slot (2006): *Engelsk som koncernsprog*. URL: <http://www.kommunikationogsprog.dk/moduler/Magasiner/frontend/index.asp?id=277&type=10&MagasinId=202&articleId=2583> (besøgt 19/04/10)
- Thomas, Chris Allen (2008): *Bridging the Gap between Theory and Practice: Language Policy in Multilingual Organisations* i *Language Awareness*, vol. 17, nr. 4, 2008

Trabajando Chile (2010): *Casi el 80 % de los profesionales en Chile tiene un nivel deficiente de inglés*. URL: <http://www.trabajando.cl/noticia.cfm?noticiaid=9432> (besøgt 08/11/10)

Udenrigsministeriet (2010): *Landefakta Chile*. URL: <http://www.um.dk/da/menu/Udenrigspolitik/Landefakta/LandefaktaLatinamerika/LandefaktaChile> (besøgt 31/10/10)

Udenrigsministeriet (2009): *Danske prioriteter i Latinamerika – Hvad vil vi og hvordan?* URL: <http://www.latinamerika.um.dk/da/menu/LatinamerikaStrategi/DanskePrioriteterILatinamerika/> (besøgt 03/03/10)

Undervisningsministeriet (2005): *Det nationale kompetenceregnskab*. URL: <http://pub.uvm.dk/2005/NKRrapport/> (besøgt 04/03/10)

Universia (06/08/10): *Aseguran que SIMCE en inglés y educación física incrementará diferencias reveladas por Casen*. URL: <http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2010/08/06/403807/aseguran-simce-ingles-educacion-fisica-incrementara-diferencias-reveladas-casen.html> (besøgt 08/11/10)

Verstraete-Hansen, Lisbeth (2008): *Hvad skal vi med sprog? Holdninger til fremmedsprog i danske virksomheder i et uddannelsespolitiske perspektiv*. Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier, Handelshøjskolen i København-CBS

Verstraete-Hansen, Lisbeth (2007): *Er fremmedsprog pengene værd? Erhvervsmaessige og uddannelsespolitiske perspektiver for fransk*. URL: www.emu.dk/gym/fag/fr/foreningen/fransknyt/smagsproever/252erfremmedsprog.doc

Westermeyer, Nicolás (11/11/10): *Chile aspira a ser el número 1 a nivel mundial en la creación de empresas*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20101110/pags/20101110205624.html> (besøgt 11/11/10)

Wind Nielsen, Jørgen Christian (2009): *Fremtidens sprogstrategi?* URL: <http://sprogmuaset.dk/sprogpolitik/fremtidens-sprogstrategi/> (besøgt 18/02/10)

Yin, Robert K. (2003): *Case study reaserch: design and methods*. Californien, Sage Publications