



"At Lundbeck our common language is English"

– en kvalitativ, empirisk analyse af engelsk koncernsprog og sprogpolitik

Kandidatafhandling af Sara Pedersen
Cand.ling.merc. (Translatør & Tolk i Engelsk)

November 2011

Under vejledning af Inger M. Mees, institut for internationale sprogstudier og
vidensteknologi, CBS

Normalsider: 70 á 2.275 tegn (svarende til 160.011 typeenheder)

INDHOLDSFORTEGNELSE

ENGLISH SUMMARY.....	4
INDLEDNING	6
TEORETISK BAGGRUND	9
Koncernsprog.....	11
Sprogkompetencer	12
Multinational kommunikation.....	15
Kommunikation på arbejdspladsen.....	16
Sprogpolitik.....	18
Kommunikationspolitik.....	19
METODE.....	21
Case-virksomheden	21
Undersøgelsesdesign.....	21
Dataindsamling (interviewguides og spørgeteknik)	23
Pilotinterview	24
Informanter	24
Transskribering	26
Kvalitetsvurdering.....	27
ANALYSE	29
Lundbecks engelske sprogpolitikoplæg.....	29
Opsummering, evaluering og diskussion af interviewkategorier	30
<i>Koncernsprog eller ej?</i>	30
<i>Engelsk i dagligdagen</i>	33
<i>Dansk i dagligdagen</i>	36
<i>Sprogkompetencer</i>	39
<i>Generelle sprogpolitiske tanker</i>	42
<i>Lundbecks sprogpolitikoplæg</i>	44
<i>Sprogpolitikens indvirkning på ansættelsesstrategien i Lundbeck</i>	47
<i>Lederes ansvar i forhold til sprog</i>	49
KONKLUSION	51
REFERENCER	54
BILAG	58
I. Lundbecks sprogpolitikoplæg af juni 2011	59
II. Konventioner for transskribering	67

III.	a) Interview 1.....	68
III.	b) Interview 2.....	72
III.	c) Interview 3.....	81
III.	d) Interview 4.....	89
III.	e) Interview 5.....	97

Citatet i denne kandidatafhandlings titel stammer fra Lundbecks oplæg til en engelsk sprogpolitik, se bilagene side 61.

ENGLISH SUMMARY

In this Master's thesis, the concepts of corporate language and language policy have been analysed by means of an empirical case study. Research was carried out at the premises of the international pharmaceutical manufacturer, H. Lundbeck A/S, where until recently no particular regulations regarding language use had been laid down. This year, however, Lundbeck has drafted a language policy, and in the present study, this draft was discussed in relation to existing literature about language policies and the opinions of five employees. These were the Communication Director, the Employee Representative, the HR Manager, a foreign researcher, and the Divisional Director for Service and Technical Operations.

In order to learn as much as possible from the informants, the method chosen was that of qualitative interviews. This provides the researcher with large quantities of empirical data, as the informants are able to talk freely. The interviews were transcribed, and direct quotations from these formed the basis for an analysis of how English language is employed in the workplace and of the influence a language policy may have on language use.

The results of the analysis showed that at the headquarters of Lundbeck there is (1) variation in the amount of English used, (2) use of Danish in certain contexts, (3) mixed levels of language competencies, and (4) miscellaneous opinions on corporate language policy in general and Lundbeck's language policy draft in particular.

English is used to facilitate communication within the group, which consists of subsidiaries throughout the world and a multicultural workforce. However, as Lundbeck is a Danish company, the use of Danish is heard widely across the headquarters building.

The mixed levels of language competencies concerns skills in both Danish and English. The most highly educated employees speak English quite fluently, whereas employees with relatively low levels of education barely have any command of English. There are a number of foreign employees at Lundbeck headquarters, and even though some of these have embarked on Danish courses, the level of Danish competency of this group of employees is not high enough to be usable in everyday work.

The concept of a language policy is considered reasonable by the informants. They can all see the advantage of standardising communication and regulating language use, which make it easier to attract the best employees in the world. Although Lundbeck's language policy draft places great responsibility on the shoulders of Lundbeck's managers, as these have to ensure that employees understand corporate messages which are distributed in English. Thus managers need sound English skills, something which is also stressed in the language policy draft. In addition, a general high level of English competencies for the staff on the whole is reached through their recruitment strategy. In the course of job interviews, Lundbeck can check whether potential future employees already possess adequate language competencies, or at least are willing to upgrade their skills through courses. This holds true of both English and Danish. As regards foreigners applying for positions at Lundbeck, it is only fair to notify them of the degree of Danish use within the company and to offer them the possibility to attend Danish courses in order to become fully integrated in the company culture.

The launching of the language policy draft does not appear to involve major changes in the language use within Lundbeck – it simply describes the current situation. It seems wise of Lundbeck to have drafted a somewhat gentle language policy. According to language acquisition theories, it is not prudent to impose

language usage on people – encouragements, invitations, and incitements are the way to proceed. And this is exactly what Lundbeck is trying. English language will undoubtedly find its way into multinational companies such as Lundbeck in the future, as English symbolises internationalisation and is the *lingua franca*, when it comes to worldwide communication.

Being a case study, no general conclusions can be drawn from the analyses. However, the present study may provide inspiration to other scholars in future research into corporate language and language policy, and thus the aspiration of this Master's thesis is to contribute to the on-going debate about English language use in Denmark.

INDLEDNING

Det forekommer [...] at danskere må tale engelsk indbyrdes fordi engelsk er deres firmas eller institutions concernsprog.

(Davidsen-Nielsen et al., 1999: 148)

Men er situationen nu også, som Davidsen-Nielsen et al. skildrer? Dette er ét af de emneområder, som denne kandidatafhandling omhandler.

Selvom engelsk kun ligger på en anden plads, hvad angår antallet af modersmålstalende, er det ubetinget klodens største sprog inden for fremmedsproglig kommunikation. Og den måde som engelsk indvirker på den globale verden er da også helt unik (Phillipson, 2003: 5). Engelsk er ikke længere bare nationalsproget blandt nogle af jordens mest betydningsfulde lande; for at verdenssamfundet kan kommunikere med hinanden, har engelsk udviklet sig til en helt ny og meget interessant sprogform – 'English as a Lingua Franca' (eller 'ELF').

Disse nye situationer, hvori engelsk bruges som lingua franca, minder om traditionelle fremmedsprogssituationer, hvor personer anvender deres tillærte andetsprog til at kommunikere de ønskede budskaber, men den store forskel ligger i, at ELF-talende ved at fokusere mere på andre kommunikative evner end det rent fremmedsproglige får mere vellykkede samtaler, fordi "[t]he fact that ELF is being used with success by its non-native speakers for a multiplicity of purposes, in myriad situations all over the world bears testimony to their ability and competence in making strategic use of various interactional practices to avert problems of understanding and, in doing so, to arrive at mutual understanding in ELF" (Kaur, 2009: 120).

Også danskere konfronteres i dag hyppigere og hyppigere med situationer, hvor de må tale engelsk ('ELF'), og flere og flere domæner, dvs. sprogbrugsområder, overgår fra at være traditionelt dansksprogede til at blive engelsksprogede. Termen 'domænetab'¹ er dog ikke, ifølge Dorte Lønsmann, en præcis beskrivelse af, hvad der foregår i danske virksomheder med engelsk concernsprog – der er intet tab af dansk; snarere en stigning i antallet af kommunikationssituationer med ikke-dansktalende og dermed en stigning i antallet af lingua franca-situationer (2011: 304).

Det er dog korrekt, når det påstås, at den øgede engelskbrug i Danmark er kommet med globaliseringen forholdsvis for nyligt. Niels Davidsen-Nielsen forklarer, at den tyske påvirkning af det danske sprog, som mange måske overhovedet ikke er klar over, har stået på og/eller bemærker til dagligt, "foregik over 600 år i et forholdsvis moderat tempo, mens den engelske påvirkning kun er fra tiden efter 2. Verdenskrig" (citeret i Kristensen, 2003: 15). Jarvad skriver endvidere, at "[e]ngelsk har i de sidste 50 år befæstet sin stilling som verdenssprog. Det er internationalt hjælpesprog (lingua franca) for hele verdens samhandel (2001: 23), og hun eksemplificerer med, at "[s]lagordet i erhvervslivet og uddannelsessystemet er "internationalisering". Danske firmaer fusionerer, og stadig flere indfører engelsk som "concernsprog"" (Jarvad, 2001: 71).

Selvom engelsk er verdens førende forretningssprog, påpeger Louhiala-Salminen & Charles, at der findes overraskende få undersøgelser af brugen af engelsk som "business lingua franca" (2006: 32). Uagtet at der

¹ Domænetab, som er et fænomen, der ofte forekommer i litteraturen omkring engelsk sprogbrug i Danmark, siges at være blevet introduceret for danskerne af sprogforskeren Jørn Lund i 1980'erne; se fx Lund 1989).

findes masser af de facto brugssituationer, er disse altså kun blevet sporadisk undersøgt, og det kan skyldes de praktiske udfordringer, forskere møder, når de skal have adgang til virksomheders data. Der skal lægges tidskrævende arbejde og argumentation i at skabe kontakt og opnå tilladelse til at lave forskning i erhvervslivet (Louhiala-Salminen & Charles, 2006: 34). Også Phillipson påviser, at trods det at mange aspekter inden for virksomhedskommunikation bliver kontinuerligt undersøgt, findes der få studier som gransker globaliseringens implikationer såsom øget brug af engelsk som internt virksomhedssprog (2003: 187).

Valg af koncernsprog indføres ofte gennem en sprogpolitik. Begrebet 'sprogpolitik' kendes typisk fra landes love og regler omkring bevarelsen af deres nationalsprog, og ræsonnementet bag en sådan national sprogpolitik er, at samfundets institutioner såsom uddannelsessystemet kan regulere og kontrollere sproget (Preisler, 1999: 41). Men som Phillipson skriver, er de fundamentale antagelser bag sproglæring, at overtalelse, opmuntring og tilskyndelse er mere behørig end tvang (2003: 69), og det er dermed interessant at undersøge om en virksomhed gennem sin sprogpolitik kan få medarbejderne til at bruge og lære det pågældende sprog på den ønskede måde.

Mit fokus i denne kandidatafhandling er at belyse det engelske sprogs betydningsmæssige perspektiv blandt medarbejdere på en stor dansk virksomhed samt analysere hvorledes en koncernfælles sprogpolitik kan påvirke sprogbrugen på en arbejdsplads. Jeg vil forsøge at afdække følgende to forskningsspørgsmål, som hver har fire underspørgsmål:

1. Hvordan oplever fem forskellige medarbejdertyper fra hovedkvarteret i en dansk koncern (Lundbeck) den interne brug af engelsk på arbejdspladsen?
 - a) Er engelsk koncernsprog? Hvorledes beskrives brugen af det engelske sprog?
 - b) Hvordan anvendes det engelske sprog i de forskellige afdelinger på Lundbeck?
 - c) Hvordan kommer det danske sprog til udtryk i de forskellige afdelinger på Lundbeck?
 - d) Hvordan bedømmes sprogkompetencerne i de forskellige afdelinger på Lundbeck?
2. Hvilken påvirkning kan en koncernfælles sprogpolitik have for den interne brug af engelsk på denne arbejdsplads?
 - a) Hvilke tanker har de fem medarbejdertyper omkring 'sprogpolitik' som koncept?
 - b) Hvad synes de fem medarbejdertyper om Lundbecks engelske sprogpolitikoplæg?
 - c) Hvilken indvirkning får sprogpolitikoplægget på ansættelsesstrategien i Lundbeck?
 - d) Hvilket ansvar får lederne i Lundbeck gennem sprogpolitikoplægget?

Jeg vil undersøge ovenstående forskningsspørgsmål gennem et empirisk casestudie, og min tilgang er primært deskriptiv. Dette er et udtryk for, at feltet er så nyt, at der endnu ikke findes litteratur med "ægte" teorier om hverken koncernsprog eller (virksomheders) sprogpolitik. Deri ligger jo så relevansen for undersøgelsen i denne kandidatafhandling, men det er samtidig en hindring i understøttelsen af de fremsatte argumenter og konklusioner.

Selvom feltet endnu ikke har udviklet sine egne teorier, kan man låne teorier fra beslægtede områder. Jeg har fx forsøgt at drage paralleller til lingua franca-studier i min koncernsprogsdel og til principper for nationale sprogpolitikker til min analyse af Lundbecks sprogpolitik. Derudover findes der litteratur med definitioner og begrebsafklaringer samt historiske beskrivelser og reflekterende vurderinger, og der er desuden foretaget et antal empiriske undersøgelser og anden feltarbejde. Det er disse kilder, jeg vil trække på i denne kandidatafhandling. Endvidere findes der en del teori om kvalitative forskningsinterview, hvilket

er den metode, jeg har valgt til indsamling af det empiriske materiale, og denne litteratur har jeg haft meget glæde af (se metodeafsnittet side 21-28).

Den teoretiske baggrund i denne kandidatafhandling er derfor tværdisciplinær, og da litteraturen er begrænset og spredt, vil jeg se på alle former for medier - fra avisudklip, brochurer, nedfældede taler og internethjemmesider til andres empiriresultater, videnskabelige artikler og bogpublikationer.

TEORETISK BAGGRUND

Inden der redegøres for den litteratur, som relaterer sig til emneområderne 'koncernsprog' og 'sprogpolitik', vil jeg beskrive, hvordan jeg har afgrænset emnet for denne kandidatafhandling.

Bergenholtz et al. (2003) har udarbejdet følgende typologi over det overordnede koncept 'sprogpolitik':

- Generel sprogpolitik

Valg eller fremme af et eller flere sprog og herved også fravalg af et eller flere sprog.

1. Multisproglighed i international sammenhæng

Valg af officielle sprog i organisationer såsom EU, FN og Nato (se fx Dyrberg 1999, som giver en uddybende analyse af EU's sprogpoltiske regler – eller mangel på samme).

2. Mono- eller multisproglighed i koncern-, firma- eller organisationssammenhæng

Hvis der er behov for at vælge sprog til arbejde, forhandlinger og dokumenter. Det er generelt dette punkt, som denne kandidatafhandling vil behandle.

3. Multisproglighed i national sammenhæng

Valg af officielle sprog i lande. Det er velkendt, at Schweiz har fransk, tysk og italiensk som nationalsprog, men fx Sydafrika har også udarbejdet en omfattende national sprogpolitik med hele 11 officielle sprog (Phillipson, 2002: 20).

4. Multisproglighed i national sammenhæng i relation til sprogundervisning og sproglære

Regler om hvilke sprog og på hvilke klassetrin, der undervises i. Denne sprogpolitik udføres som oftest af undervisningsministerier, som bestemmer hvornår og hvor meget borgerne skal undervises i både national- og fremmedsprog.

5. Forsvar for nationalsprog

Landes valg af sprogbevarende eller puristiske sprogpolitikker. De mest kendte eksempler er Frankrig med deres Toubon-lov, som bestemmer, at al kommerciel sprogbrug fx i marketing skal være fransk (Grigg, 1997), og Island, som ingen låneord har i deres sprog men som danner nye islandske ord, når det er nødvendigt (Kristinsson, 2009). Denne slags sprogpolitikker bliver typisk udarbejdet og overvåget af sprognævn. Flere forskere har anklaget Dansk Sprognævn for at have en alt for laissez faire-holdning til det danske sprog (se fx Phillipson, 2001: 13).

6. Angreb på nationalsprog

Forbud mod et bestemt sprog eller fratagning af dele af sprogets hidtidige brugsområde. Denne slags sprogpolitik anvendes (eller måske snarere anvendtes) i forbindelse med besatte, erobrede og koloniserede områder. Det kan altså diskuteres om denne type sprogpolitik overhovedet finder anvendelse i dag, hvor sprog betragtes som en fundamental menneskerettighed (Phillipson, 2003: 69).

- Specifik sprogpolitik

Valg eller fravalg af en eller flere sproglige strukturer eller varianter inden for et eller flere sprog. Eftersom denne sprogpolitiktype er specifik, er det svært at sige noget helhedsdækkende om den, men mange virksomheder anvender denne slags sprogpolitik, typisk i form af håndbøger. Intentionen er ofte at sikre homogent sprogbrug og at skrive kort, klart og målrettet til modtagerne; altså "ønsket om kvalitetssikring, som igen relaterer sig til virksomhedens eller institutionens kultur og hermed også dens ansigt udadtil og indadtil, også betegnet corporate image" (Bergenholtz et al., 2003: 142). I Bergenholtz et al. gives der eksempler på konkrete sprogpolitikker i offentlige institutioner og private virksomheder i Danmark fx Give Kommune, DR, Topdanmark, TDC og Grundfos, der alle er mere eller mindre specifikke. Det bør pointeres, at alle de analyserede sprogpolitikker i Bergenholtz et al. (2003) umiddelbart kun forholder sig til det skrevne sprog.

Bergenholtz et al. nævner også tre principper, som sprogpolitikker kan bygges på: forbudsprincippet, hvor visse sprogelementer forbydes; vildledningsprincippet, hvilket vil sige, at alle sprogelementer beskrives uden stillingtagen; og anbefalingsprincippet, hvormed alle sprogelementer beskrives, men nogle af disse anbefales.²

Da termen 'sprogpolitik' ikke er veldefineret men indbefatter vidt forskelligt indhold (Bergenholtz et al., 2003: 136), som ovenstående typologi viser, kan det være udfordrende at finde relevant litteratur om emnet. De definitioner som findes, dækker alt fra "[e]n offentlig regulering af forholdene mellem to eller flere sprog og en stillingtagen til sprog og sproganvendelse" (fra Ordbog over det danske Sprogs supplementsamlinger, citeret i Jarvad, 2001: 26) over "det at et land har et ministerium, et nævn el. lign. som gennemfører sproglig normering, fx fastlægger retskrivningen el. begrænser mængden af fremmed- og låneord" (Pallesen & Becker-Christensen, 2002: 1150) til "de aktiviteter, en virksomhed eller en organisation sætter i værk på en systematisk måde på det sprogligt-kommunikative område med det formål at understøtte virksomhedens fastlagte mål" (Kristensen, 2003: 9). Det er sidstnævnte definition, som denne kandidatafhandling berører. Når jeg i de følgende afsnit bruger ordet 'sprogpolitik', mener jeg kun de regler, som en virksomhed har nedfældet angående sprog.

Jeg vil nu belyse de udvalgte emneområder, som jeg har valgt at kalde: Koncernsprog, Sprogkompetencer, Multinational kommunikation, Kommunikation på arbejdspladsen, Sprogpolitik og Kommunikationspolitik.

² Bemærk, at Bergenholtz et al. anvender begreberne lidt anderledes end i den gængse betydning.

Koncernsprog

I 2001 viste en undersøgelse bragt i Børsens Nyhedsmagasin, at hver tredje store danske virksomhed påtænkte at skifte koncernsproget til engelsk inden for de kommende ti år (som beskrevet i Phillipson, 2003: 71). Allerede i 2007 kunne Dansk Industri dokumentere, at hver fjerde danske virksomhed havde introduceret engelsk som koncernsprog (Ostrynski, 2007).

Men hvad dækker begrebet 'koncernsprog' egentlig? Pia Jarvad definerer det som:

[E]n betegnelse for et særligt sprog som tales i et ofte større firma. Mange firmaer er i dag multinationale, og for at kommunikere skal man have et fællessprog, og i vores del af verden er det blevet engelsk. I større danske firmaer tilpasser man sig, beherskelse af engelsk er et must for ansatte på et vist niveau. Rapporter, breve, resultater osv. udfærdiges på engelsk direkte for at de skal være tilgængelige ikke bare for den danske kollega, men også for den japanske, tyske eller amerikanske kollega. Om man ligefrem diskuterer på engelsk danskere imellem, er tvivlsomt for øjeblikket, men det er næppe urealistisk på længere sigt (1999: 116).

Jarvad har også en anden definition: "Koncernsprog er en betegnelse for 'sprog som benyttes som arbejdsprog i en virksomhed, især større virksomhed [*sic*] som i særlig grad kommunikerer "ud af huset"' (2001: 120). Hun er altså ikke helt enig med sig selv om, hvad begrebet 'koncernsprog' dækker (er det intern og/eller ekstern kommunikation? Mundtlig og/eller skriftlig kommunikation?), og det kan måske skyldes, som hun selv skriver, at "[o]rdet er forholdsvis nyt, Dansk Sprognævn registrerer det første gang i 1989" (Jarvad, 2001: 120).

I praksis kan det dog hurtigt konstateres, at engelsk bliver brugt i vid udstrækning på danske arbejdspladser. Udvides horisonten til ikke kun at dække Danmark, konkluderer Gunnarsson, at "[n]o linguistic analysis is needed to establish that English is an important language in large companies in Europe and other parts of the world" (2006: 243). Også Phillipson skriver, at "[t]he trend in leading transnational corporations, whether in pharmaceuticals in Switzerland, telecommunications in France, or cars in Germany, is to shift to English as the in-house corporate language" (2003: 71).

Den manglende forskning i virksomheders brug af engelsk, som nævnt i indledningen, kan undre, fordi det at indføre engelsk som koncernsprog har konsekvenser. Det forlyder ligefrem, at danske virksomheder snubler i koncernsproget, fordi de ikke er opmærksomme på, at "[v]igtige nuancer i sproget går tabt, magtbalancerne blandt de ansatte forskydes og i værste fald kan ordrer glide virksomhederne af hænde" (Hansen, 2010b). For som Phillipson skriver, er engelsk "clearly not merely a lingua franca but also a *lingua economica*" (2003: 149).

Selvom sprog altså er en vigtig konkurrenceparameter, er det at engelsk bruges i praksis i dagligdagen i dansk erhvervsliv dog oftest ikke et bevidst valg. Et forskningsprojekt på Syddansk Universitet viser, at

[d]er er sjældent tale om en strategisk beslutning fra ledelsens side. Derimod er engelsk gradvist blevet mere udbredt i den pågældende virksomhed, fordi man jævnligt holder møder med udenlandske kunder eller samarbejdspartnere [eller fordi] den danske arbejdsplads har en del udlændinge ansat. Eller har internationale datterselskaber (Syddansk Universitet, 2010: 15).

Det betyder også, at der sjældent er "nogen afstemning af, hvor godt medarbejderne eller potentielle ansøgere rent faktisk skal kunne tale engelsk. Der er heller ikke nogen formaliserede planer for, hvordan ledelsen klæder personalet på og sikrer, at alle mestrer sproget på et bestemt niveau" (Syddansk Universitet, 2010: 15). Selv når internationale virksomheder som udtrykkelig strategi vælger et fælles koncernsprog, er det ikke nogen enkel opgave at føre ud i livet. Fx omtaler Spolsky (2009: 59) et finsk selskab, som selv flere år efter det engelske koncernsprog blev indført, stadig skrev bestyrelsesreferater på finsk. Også i Jarvads interviewundersøgelse blandt 10 virksomheder i Danmark, der nævner engelsk koncernsprog i deres stillingsannoncer, svarer alle interviewpersonerne nej til, at de taler engelsk med deres danske kolleger, og Jarvad konkluderer, at "[d]ansk er således omgangssprog mellem danskere" (2001: 123) men at "engelsk udgør en stor andel af det skriftlige kommunikationssprog, og at engelsk læses via manualer, brugsanvisninger mv. At benytte mere engelsk i virksomhederne er utvivlsomt fremtiden, men det ser ud til at det at udarbejde en sprogpolitik også bliver mere almindeligt" (2001: 124). Jeg vil komme ind på netop udarbejdelse af en sprogpolitik om et øjeblik.

I Danmark ynder vi at sammenligne os med svenskerne, men også her eksisterer problematikken med engelsk over for svensk på arbejdspladsen. Björn Melander fra Uppsala Universitet har i en tale udtrykt, at

[p]å arbejdspladserne bør man have adgang til at få udleveret sikkerhedsforskrifter, arbejdsinstruktioner og ansættelseskontrakter på svensk, hvis man ønsker det. Det har man faktisk ikke i dag. En svensk fagforening bør have ret til at forhandle på svensk med ledelsen af en virksomhed. Der skal i det hele taget rejses en bredere diskussion af engelsk som virksomhedssprog. [...] [U]d af de 20 største svenske virksomheder har 17 engelsk som koncernsprog. Hos eksempelvis Ericsson er alt internt kursusmateriale på engelsk, virksomheden ledes på engelsk, og jo højere man kommer op i hierarkiet, og jo mere formel sprogsituationen bliver, desto mere bruges det engelske sprog (citeret i Kristensen, 2003: 25).

Men ligesom i Danmark er brugen af engelsk på svenske arbejdspladser også "utilstrækkeligt belyst og burde undersøges nærmere" (Svenska språknämnden, 1999: 139).

En grund til at vælge engelsk som koncernsprog kan fx være, at "man ønsker at øge mulighederne for afsætning i udlandet og give virksomhederne et mere internationalt præg" (Jarvad, 2001: 120). Men Jarvad har konstateret, at "[p]roklamationer som "vi-har-engelsk-som-koncernsprog" kan se ud til at være en distanceblænder. Rent faktisk er det relativt få, meget store virksomheder som vitterligt benytter engelsk i den daglige kommunikation. Normalt taler man dansk indbyrdes" (2001: 20), men hun ræsonnerer også, at engelsk er "det internationale hjælpesprog i danske virksomheder, og et højt niveau i engelskkundskaber er derfor påkrævet – og det høje niveau signaleres ved at benytte ordet *koncernsprog*" (Jarvad, 2001: 20). Gode engelskfærdigheder har altså stor betydning, og jeg vil derfor nu se på litteratur inden for sprogkompetenceområdet.

Sprogkompetencer

Europa-Kommissionen proklamerede i forbindelse med Det Europæiske Sprogår 2001, at sprogkundskaber er "en faktor af afgørende betydning for enkeltpersoners beskæftigelsesegnethed, for virksomheders konkurrenceevne og for europæisk økonomi som helhed betragtet" (citeret i Kristensen, 2003: 10). Også en

artikel bragt i Business Week den 13. august 2001 skønnede engelskkompetencer som bydende nødvendige i den europæiske forretningsverden (Phillipson 2003: 5).

Men som Bacher et al. forklarer, er måling af fremmedsprogsfærdigheder "en kompliceret sag. Det gælder også, selv om man anvender egentlige tests. Sprogfolk er ofte uenige om, hvad man bør måle, hvad man måler, og hvordan man måler det" (1992: 10). Det vil desuden altid være en individuel vurdering af, om "der er behov for at kunne fremmedsprog. Alt taler dog for, at der kræves fremmedsprogskundskaber, når man skal fungere i en verden, som mere og mere bygger på internationale kontakter, ikke mindst i erhvervslivet" (Bacher et al., 1992: 107).

En test af engelskkompetencer til erhvervsbrug kan fx være læseprøver til jobsamtaler, som der bruges på Danfoss, hvor det også er et krav, at gode engelskkompetencer er til stede, for at en ansat på Danfoss kan avancere (Hansen, 2010a). I en af de tyske virksomheder i Ehrenreichs undersøgelse testes ansøgenes engelskfærdigheder "by asking him or her a few questions in English during the job interview" (2009: 140).

Hvad angår gruppering af sprogkompetencer, skriver Klimpfinger, at "since equal competence in both languages is not a prerequisite for bilingualism, ELF speakers are considered to be bi- and/or multilingual" (2009: 349), mens Du-Babcock & Babcock opdeler sprogkompetencer i kategorierne fuld bilingval, delvis bilingval og unilingval. Den første gruppe har samme sprogfærdigheder i deres modersmål som i deres fremmedsprog. Den anden gruppe har tilstrækkelige sprogfærdigheder i deres fremmedsprog til at kunne deltage i nogle professionelle diskussioner og de fleste sociale konversationer. Den sidste gruppe har ikke nok sprogfærdigheder inden for fremmedsprog til at kunne fuldføre en komplet kommunikationsproces, men nogle kan dog godt have kendskab til hilsner, almindelige sociale ytringer og simple spørgsmål (2006: 58).

I Skandinavien og i Holland kan man, ifølge Phillipson, sagtens betegne engelsk som et andetsprog snarere end et fremmedsprog, fordi engelsk er her både et obligatorisk fag i skolen og et krav til mange uddannelser og jobs, foruden meget brugt i medier og privatliv (2003: 96). Dog er engelskbrug på danske arbejdspladser ikke en simpel ting, og for at alle kan være med, foregår kommunikationen ofte på et så lavt niveau, at nuancerne forsvinder og det bliver "et slags børnehavesprog" (Hansen, 2010b) – det argumenteres, at kommunikationsparter med engelsk som modersmål, fx englændere, muligvis kan se bort fra dette, men når medarbejderne skal tale med en person, som heller ikke selv er så dygtig til engelsk, fx fra Kina eller Frankrig, kan problemerne lure (Hansen, 2010b).

Bacher et al. fandt i deres undersøgelse frem til, at for medarbejdere, som har "gennemgået gymnasiet/HF, er engelskfærdighederne tilsyneladende så gode, at man generelt ikke føler behov for yderligere undervisning" (1992: 32). Overordnet kan man sige, at "[j]o længere skoleuddannelse desto bedre færdigheder i fremmedsprog" (Bacher et al., 1992: 25), fordi det anslås, at "[j]o mere skolegang eller jo længerevarende erhvervsuddannelse, jo mere har man deltaget i sprogundervisning" (Bacher et al., 1992: 47). Det betyder samtidig også, at mange af de personer, som anfører, at de ikke kan fremmedsprog, "er kortuddannede, der som regel hverken deltager i sprogundervisning eller anden voksenuddannelse. Hvis det nogensinde skal lykkes dem at lære fremmedsprog, stiller det store krav til undervisningen og pædagogikken. Det gælder om at nedbryde de negative fordomme, som mange af dem har om uddannelse" (Bacher et al., 1992: 108). Bacher et al.'s konklusion er i tråd med Preisler, som har fundet frem til, at "de engelsksvages aldersprofil er høj – flertallet ligger i aldersgruppen mellem 50 og 75 år – og at de fleste gik i skole på et tidspunkt hvor det engelske sprog ikke spillede den rolle i samfundet eller i

skolen som det gør nu" (1999: 58). Og disse engelsksvage vil typisk forblive engelsksvage, fordi "[p]ersoner med negative oplevelser i skolen vil ofte senere i livet forsøge at undgå eller ignorere situationer som kan minde dem om deres nederlag" (Preisler, 1999: 58).

Undersøgelser viser, at 700.000 danskere slet ikke kan noget som helst fremmedsprog (Bacher et al., 1992: 35), og Preisler skriver, at trods intentioner om, at der skal være dansk-engelsk tosprogethed i Danmark, er der stadig danskere "som har problemer med de mange engelske ord og tekster i deres danske hverdag fordi de [...] ikke har det nødvendige minimum af engelskkundskaber" (1999: 57). Ifølge Phillipson er det netop også forkert, at "[m]any claim that English is *the* world language [because] to describe English in such terms ignores the fact that a majority of the world's citizens do not speak English, whether as a mother tongue or as a second or foreign language" (2002: 10).

I forbindelse med medarbejderes forbedring af sprogkompetencer skriver Spolsky, at medarbejdere skal bruge mindst "three years in fairly intensive study before they are expected to be able to function effectively in the language they have learned" (2009: 59).

Giménez påpeger, at en forbedring af lyttefærdigheder er noget af det vigtigste, fordi det at lytte omhyggeligt skaber ikke kun større forståelse men også bedre samarbejde mellem mennesker. Derfor er det ikke alene "an important part of any type of communication but a vital prerequisite for successful international business communication" (2006: 296). Med andre ord er det

essential for advanced learners of international business communication to focus on developing a better understanding of the people they meet by listening to them, rather than just hearing them [...] [because] [m]any problems in communication arise from people's inability to understand, more than accept, the views of others. This inability may leave problems unresolved and may cause feelings of frustration for not being listened to and understood. In a business situation unresolved problems can prove to be very expensive for the communicators and their company (Giménez, 2006: 296).

Også Phillipson argumenterer for, at "[l]earners need to develop receptive competence in many Englishes, beginning, of course, with local variants" (2002: 22). Danskerne får automatisk et fremmedsprogligt engelsk ind med folkeskolens undervisning, fordi der er "strong local traditions of teaching English as a foreign language [in which] the teaching of English has never relied on native speakers" (Phillipson, 2002: 17).

Udover de traditionelle sprogkompetencer bør fokus ved indlæring i og brug af engelsk som koncernsprog også være på kulturkendskab, fordi som Phillipson ræsonnerer: "Doing good business presupposes sensitive insight into a different way of acting and speaking. What is therefore needed as a learning goal is a *lingua cultura* rather than a crude *lingua franca*" (2003: 89). God sprogbrug er altså en kompliceret sag, fordi sproget er "andet og mere end et meddelelsesmiddel, og specielt talesproget er i sin form et særdeles komplekst udtryk for den enkelte sprogbrugers sociale og kulturelle identitet" (Preisler, 1999: 41). Phillipson funderer derfor

whether it is reasonable to expect that someone speaking a foreign language should use the language in exactly the same way as a native speaker. Anyone who functions regularly in a foreign language knows how extremely challenging it is to express oneself with the same degree of complexity, persuasiveness, and

correctness as in one's mother tongue. We also know that being funny in a foreign language is extraordinarily difficult, and perhaps more likely to occur unintentionally (2003: 140).

Det er desuden "velkendt inden for sprogforskningen at den der har et andet sprog end sit modersmål som arbejdsredskab, kun sjældent kan udnytte alle sine evner" (Svenska språknämnden, 1999: 129). Alligevel lykkes kommunikationen på fremmedsprog som oftest, som vi skal se i næste afsnit.

Multinational kommunikation

Når forskellige nationaliteter skal kommunikere sammen, kan der enten vælges en af parternes modersmål eller et fremmedsprog, som alle parterne behersker. Et sådant fællessprog kaldes af teoretikere et *lingua franca*, og som Davidsen-Nielsen skriver, er engelsk "i dag det sprog som folk taler og skriver når de ikke har samme modersmål. Det er et *lingua franca* som latin var det for de lærde i middelalderens Europa. Det engelsk som benyttes, er ikke et britisk- eller amerikansk-engelsk, men et multietnisk, globalt engelsk som formes af brugerne rundt om i verden" (Davidsen-Nielsen et al., 1999: 147).

Louhiala-Salminen & Charles konstaterede i deres undersøgelse, at et *lingua franca* kan lette den byrde, det er at bruge fremmedsprog, fordi alle parter dermed er på samme niveau (2006: 46). Det er uundgåeligt, at alle ikke-modersmålstalende har større eller mindre kommunikationsproblemer, men i en *lingua franca*-situation er ingen sprogmæssigt mere magtfuld end andre, og ingens kulturværdier dominerer. Hülmbauer skriver endda, at grupper af ikke-modersmålstalende har forståelsesfordele i forhold til grupper, der er blandet af modersmålstalende og ikke-modersmålstalende, fordi "non-native speakers tend to apply similar schemes in language production and non-native listeners tend to pay attention to similar features of this output" (2009: 328).

Et typisk træk ved ELF-kommunikation er de såkaldte kodeskift (*'codeswitching'*), som er en tilpasningsteknik, hvormed deltagerne i en samtale trækker på deres lingvistiske kendskab og skifter mellem forskellige sprog. Cogo påviste, at "[d]espite different proficiencies in their linguistic repertoire and their different sociocultural backgrounds, participants in this study are found to use code-switching successfully and in various conversational functions" (2009: 265). Klimpfinger skriver, at ELF-talende "switch to get assistance from another speaker or because it seems that another language is more appropriate to express a certain idea" (2009: 367).

Hvad gælder ELF-talendes brug af humor, konkluderer Stark i sin undersøgelse, at deltagerne med succes anvendte humor både i strategiske og i samarbejds-mæssige situationer og at "the effective use of humour may be just as, if not more, reliant on social and interpersonal skills as on linguistic competence" (2009: 162), men også at "[i]ndividuals are likely to use humour in different ways and to a greater or lesser extent, depending, for example, on how well they know each other and, in the case of the workplace, roles and hierarchical differences (2009: 165).

Ifølge Giménez (2002, citeret i Meurs et al., 2006: 140) opstår kommunikationsproblemer ikke kun af forståelsesgrunde; forskelle i kulturer kan også gøre, at et hovedkvarter og dets datterselskab ser forskelligt på kommunikationsprocedurer. Men Poncini (2004: 21, citeret i Meurs et al., 2006: 141) har i sin undersøgelse observeret, at "[i]n today's business world, however, it can be pointed out that despite difference in their national cultures and competence in using English, many interactants from different

cultures successfully establish, maintain or enhance their business relationships". At parter i multinationale kommunikationssituationer får samtalen til at glide er også påvist af Kankaanranta (2005: 55, citeret i Gunnarsson, 2006: 250), som konkluderer, at "lingua franca interactions are characterized by a high degree of cooperativeness and a consensual style; together the communicators aim at smoothness, and together they construct the situational meanings". På den anden side påstås det dog også, at "the lack of shared knowledge and assumptions between ELF speakers of different linguistic and cultural backgrounds frequently lead to misunderstandings" (Kaur, 2009: 107).

Selvom Phillipson ikke er tilhænger af begrebet 'ELF', kan han godt se gode ting ved det: "[N]on-native speakers do interact effectively in English, using whatever competence they have in the language, communication involves negotiating meaning, and correctness in all details is less important than the capacity to reach understanding interactively" (2003: 169), og han mener derfor, at "an excessive focus, in teaching English, on abstruse points of pronunciation or grammar may be a waste of limited teaching time" (2003: 169). Men det skal huskes på, at "[t]here is still a great deal of uniformity in *written* English worldwide, whereas *spoken* English is much more varied, and invariably signals something of the speaker's background" (Phillipson, 2003: 165). Phillipson kalder endda det engelske sprog for lumsk, fordi "English is now spoken in so many different ways in all parts of the globe" (2002: 9). Dog er Phillipson enig i argumentet, at "'international English' is essentially English for specific professional and academic purposes [...], and that this is what English learning should aim at, rather than social chat with native speakers" (2002: 14).

Selvom 'BELF' (dvs. 'Business English as Lingua Franca') er uundværligt som concernsprog, er det ifølge Louhiala-Salminen & Charles ikke et universalmiddel, fordi det skaber nye udfordringer, fx når sprogkompetencer danner skyggestrukturer inden for en virksomhed (2006: 48). Næste afsnit omhandler netop sprogbrug i virksomheder.

Kommunikation på arbejdspladsen

I 1992 fandt Bacher et al. frem til, at knap hver tredje dansker anvendte engelsk på deres arbejdsplads mindst en gang om måneden, hvoraf 13 % benyttede det hver dag eller næsten hver dag, 7 % en eller flere gange om ugen, og de sidste 10 % en eller flere gange om måneden. Der var dog også stadig mange danskere, som anførte, at de ikke anvendte fremmedsprog på deres arbejde, og Bacher et al. vurderede, at i en stor del af sådanne job vil der sandsynligvis heller ikke blive brug for det. Men de fastslår også, at nogle mennesker givetvis ikke bruger fremmedsprog på jobbet, fordi de mangler færdigheder og føler, at de har behov for at kunne mere fremmedsprog (1992: 97).

Det er dog ikke kun forskelligheden i stillinger, der kan have indflydelse på differentierende brug af engelsk. Bacher et al. fandt også logiske aldersforskelle i svarene i deres undersøgelse, fordi gruppen af ældre naturligt nok vurderede, at de yngre aldersgrupper vil have større behov for fremmedsprogkundskaber end dem selv (1992: 86). Derudover kan der også være forskelle på, hvordan arbejdsgiveren og arbejdstageren vurderer behovet for engelskfærdigheder; i Bacher et al.'s undersøgelse vurderede en tredjedel af de faglærte, at det var vigtigt at kunne engelsk, mens kun knap en fjerdedel af de faglærtes arbejdsgivere følte, at kendskab til engelsk havde nogen betydning for deres ansatte (1992: 101). Bacher et al. angiver en mulig forklaring som, at nogle arbejdsgivere såsom personalechefer nok ikke har så detaljeret et kendskab til medarbejdernes præcise behov for fremmedsprogsfærdigheder fx til læsning af manualer

og brugsanvisninger, der oftest ikke er oversat til dansk (1992: 103). Blandt de ufaglærte mentes det generelt ikke, at engelskkundskaber er vigtige for at kunne udføre jobbet tilfredsstillende (Bacher et al., 1992: 102).

Svarene i Bacher et al.'s undersøgelse er i overensstemmelse med Andersson & Nelson (2005: 34, citeret i Gunnarsson, 2006: 261), som i deres undersøgelse i en svensk transnational virksomhed er kommet frem til, at "to be able to get an office job with this company, you do not necessarily need to know that much Swedish, but you do need to at least understand English. On the factory floor, on the other hand, you would probably not only become lonely but also have problems if you did not speak Swedish".

Nickerson (2000, citeret i Lønsmann, 2011: 39) har i sin undersøgelse blandt hollandske virksomheder fundet frem til, at "the use of English is very closely connected with certain departments". Lønsmann skriver, at i Nickersons undersøgelse brugte stort set alle deltagerne fra salgsafdelingen og hhv. godt halvdelen og knap halvdelen af ledelsen og administrationen engelsk regelmæssigt, mens kun 15 % af produktionsafdelingen gjorde det samme (2011: 40).

Ehrenreich beretter, at ud fra venners og familiemedlemmers beskrivelser af, hvilken rolle og effekt engelsk som international sprog har i de forskellige brancher, var hun "surprised by the relaxed pragmatism they seemed to have developed when it came to dealing with the linguistic challenges in their jobs" (2009: 128). Og i den undersøgelse, hun derefter udførte i tyske multinationale virksomheder, fandt hun da også frem til, at "efficiency is the key criterion governing communication" (2009: 137), men også at "'linguistic respect' is another principle governing international business communication" ud fra tankegangen, at man ikke skal gøre andres liv mere besværligt (2009: 139). Ehrenreich konkluderer, at størstedelen af lederne i hendes undersøgelse "have successfully developed into skilful and self-confident users of English as a business lingua franca, for whom (in most cases) *what* they say in ELF is by far more relevant than *how* they say something" (2009: 147).

Når det gælder kommunikationen mellem niveauerne på arbejdspladsen, er Johansson (2003, citeret i Gunnarsson, 2006: 252) i sin undersøgelse kommet frem til, at når mellemledere skal gengive topledernes visioner, bliver meddelelsen påvirket af mellemledernes egne holdninger og deres opfattelser af virkeligheden. Når ikke det samme budskab videregives, får medarbejderne dermed ikke det oprindelige, tiltænkte kendskab til virksomhedens strategi som deres overordnede. Hvis der bruges engelsk i vigtige interne dokumenter, kan det altså skabe større afstand mellem topledelsen og almindelige medarbejdere.

Dog er det generelle ansvar for medarbejdernes velbefindende altid den nærmeste leders, fordi "if people are a company's prime resource, then it is line managers who must bear responsibility for them. They alone are in a position to make key decisions, while human resources managers tend to be handed the resulting problems without having the power to solve them" (Lester, 1994: 40). Det gælder også sprogkompetencebehov, fordi som SDU-forskere har fundet frem til, bør det "ikke være den enkelte medarbejders ansvar at melde ud, at vedkommende ikke magter sproget. Og det er ikke nok, at ledelsen tilbyder frivillige efteruddannelser" (Syddansk Universitet, 2010: 16). Phillipson ræsonnerer også, at på en multinational arbejdsplads er udenlandske medarbejdere "non-natives whose professionalism must build on deep knowledge of the culture in which they have chosen to work, which, among many other things, requires learning local languages" (2002: 22).

Alle sådanne problematikker kan en virksomhed måske undgå ved at udforme en sprogpolitik, som vi nu vil vende os mod.

Sprogpolitik

Bergenholtz har defineret tre kategorier inden for sprogpolitik:

- Interlingval sprogpolitik er “the clear and deliberate choice, recommendation, or promotion of one or more languages” (2006: 24)
- Intralingval sprogpolitik er “the choice or recommendation of, the warning against, or the banning of certain linguistic constructions, collocations, phrases, or words in a particular language” (2006: 25)
- Intralingval sprogplanlægning som “may result in the production of style guides or handbooks for language use” (2006: 26).

Som det ses, kan virksomheders sprogpolitikker omhandle forskellige regler og anbefalinger og have forskelligt fokus.

Ser man på et par eksempler på virksomheders sprogpolitikker bliver mangfoldigheden tydelig. Princippet i Electrolux’ sprogpolitik er, at “it is better to communicate than to remain silent, even if the language used is not entirely correct” (Gunnarsson, 2006: 260). Også i LEGO-koncernen er arbejdet med at udforme en sprogpolitik/kommunikationsstrategi gået i gang, og her er fokus, at “[s]elvom engelsk er concernsprog, er der således fortsat plads til lokale sprog” (Kommunikation og Sprog, 2010).

På Grundfos er sprogpolitikken blevet udformet som en håndbog, og den “sætter ord på det, alle måske godt ved i forvejen, f.eks. at britisk engelsk er concernsprog. Det har bare ikke stået nogen steder. Nu er der formuleret nogle råd og vink om, hvad godt sprog er. De 4-5 medarbejdere, der var med i gruppen, er ikke nok. Derfor blev der fundet flere alliancepartnere på virksomheden, som ved, hvad der bliver lavet af tekster i de forskellige afdelinger. Det er dem, der ved, hvordan man kommer i dialog med kollegerne. De bliver kaldt sprogambassadører. De er ikke nødvendigvis sprogligt uddannede, men de har en interesse i en fælles holdning til sproget. Det er den måde sprogpolitikken søges implementeret på” (sagt i en tale holdt af en projektleder fra Grundfos, citeret i Kristensen, 2003: 32). Netop det at skabe en eksplicit sprogpolitik gør det selvfølgelig nemmere udføre sproglige beslutninger og at granske om disse overholdes, men de implicitte sprogpolitikker baseret på de facto-sprogpraksis er mindst lige så reelle (Shohamy, 2006: 50).

I forbindelse med en analyse af Topdanmarks sprogpolitik argumenterer Bergenholtz et al. for, at selv hvis en såkaldt specifik sprogpolitik ikke er udspecificeret nok, er den stadig formålstjenlig, fordi “for det første sender den et vigtigt signal fra ledelsen til medarbejderne om, at sproget er vigtigt. Derudover bidrager den til et bedre corporate image” (2003: 149).

Dog påpeger Bergenholtz et al. også sprogpolitikkers længde, og de konstaterer i forbindelse med en analyse af TDC’s sprogpolitik, at “den er ganske enkelt for kort til at gøre en virkelig forskel. De elementer, der tages op, er udmærkede, men de bliver kun yderst overfladisk behandlet og lider i mange tilfælde af manglen på eksempler eller uddybende forklaringer på de regler, der opstilles” (2003: 151).

En sprogpolitik skal altså være anvendelig for dens brugere: “Når der formuleres en sprogpolitik for en virksomhed, er det naturligvis af største betydning, at det også er et værktøj, der kan bruges af de ansatte. Det nytter ikke meget, hvis nogle af målsætningerne er helt uopnåelige i en travl hverdag, da der i så fald

eksisterer en reel risiko for, at sprogpolitikken ikke bliver den sproglige kvalitetssikring, som er et af formålene" (Bergenholtz et al., 2003: 159).

Bergenholtz et al.'s anbefaling lyder: "Private virksomheder bør [...] i højere grad følge forbudsprincippet for at kunne opretholde en helt ensartet sprogbrug" (2003: 163), hvilket betyder, at i deres øjne skal en virksomheds sprogpolitik være fuldkommen udspecificeret omkring, hvordan medarbejderne skal kommunikere via eksempler på rigtige og forkerte ord.

Herslund mener, at en national sprogpolitik, som sigter mod tosprogethed, er "enten nonsens eller livsfarligt. Det er nonsens fordi mennesker er forskellige, og ikke alle er lige gode til at lære fremmede sprog. Og konsekvensen bliver at en stor del af befolkningen må nøjes med at sige det de kan, ikke det de mener" (1999: 21). Lidt i samme stil skriver Lippi-Green (1997, citeret i Shohamy, 2006: 6), at sprogpolitikker, som forsøger at "ensure that everyone speaks the same languages and the same varieties are no more realistic than policies attempting to ensure that everyone should be of the same height".

Erhvervssprogligt Forbund har lavet en pjece til danske virksomheder, som giver gode råd til, hvordan en sprogpolitik opstilles, men som Jarvad argumenterer, kan de skjulte budskaber i forbundets publikation "synes at være rettet mod det profitable og mod at skabe arbejdspladser for forbundets medlemmer, nemlig sprogfolk" (2001: 80). Første punkt i forbundets lille håndbog er: "Arbejde med sprogpolitik er langsigtet. Det kan tage lang tid før der kommer synlige resultater" (Ørsted et al., 1998: 7). Også Phillipson påpeger, at udvikling og implementering af sprogpolitik tager tid (2003: 69). I forbundets hæfte gives desuden ideer til emner, som en sprogpolitik kan indeholde, fx granskning af nuværende forretningsgange for sprog- og kommunikationsopgaver, således at disse tænkes ind i sprogstrategien, samt krav til sprogkvalifikationer ved nyansættelser og i medarbejdersamtaler og uddannelsesplaner, fordi som der argumenteres: "Måske gemmer der sig i virksomheden skjulte ressourcer der kan aktiveres" (Ørsted et al., 1998: 18). Det anbefales også at søge inspiration i konkurrenters sprogpolitikker (Ørsted et al., 1998: 18).

Sprogpolitik vedrører ifølge Bente Kristensen fra Dansk Selskab for Fagsprog og Fagkommunikation "meget mere end oversættelser. Sprogpolitik handler om en øget bevidsthed og en holdning til sprog som et vigtigt konkurrenceparameter på linje med øvrige konkurrenceparametre som pris og kvalitet" (Kristensen, 2003: 5). Bente Kristensen specificerer yderligere, at "[e]n sprogpolitik vedrører hele virksomheden, alle virksomhedens medarbejdere. En sprogpolitik bør eksempelvis omhandle, hvilke sprog virksomheden kommunikerer på internt og eksternt, og hvordan kvalitet af både den mundtlige og den skriftlige kommunikation sikres" (2003: 13).

Da sprog hænger uløseligt sammen med kommunikation, er det relevant at drage paralleller til politikker på dette område.

Kommunikationspolitik

Bergenholtz & Johnsen har fundet frem til, at "[i]nternational organisations and large companies often include a general description of their basic values in their language policies" men at ordet kommunikationspolitik sjældent nævnes i sprogpolitikkerne (2006: 105), og sat lidt på spidsen bør "the formulation of a language policy [...] presuppose the existence of a communication policy" (Bergenholtz, 2006: 27).

En kommunikationspolitik bør ifølge Bergenholtz & Johnsen (2006: 111-112) indeholde valg af:

- kommunikationsværdier – visioner og etik
- kommunikationstyper såsom verbal og ikke-verbal
- kommunikationskanaler fx breve, e-mails, hjemmeside og aviser
- kommunikationssteder såsom møder og messer
- niveauet for hvor kommunikationspolitikken gælder fx internationalt, nationalt eller regionalt
- kommunikationsregler for deltagerne – bestyrelsen, lederne, kunderne osv.
- graden af den kontrol som kommunikationspolitikken vil medføre, dvs. anbefalinger, forbud eller frit valg

En sprogpolitik vil forudsætte disse valg, og en såkaldt interlingval (dvs. omhandlende forholdet mellem to eller flere sprog – også kaldet 'generel') sprogpolitik vil så typisk indeholde valg af:

- et eller flere sprog til kommunikationskanalerne
- et eller flere sprog til kommunikationsstederne
- niveauet for hvor sprogpolitikken gælder
- et eller flere sprog til kommunikationsprodukterne, dvs. diverse teksttyper
- graden af den kontrol som sprogpolitikken vil medføre

En såkaldt intralingval (dvs. omhandlende regler inden for ét sprog – også kaldet 'specifik') sprogpolitik vil bestå af valg af:

- niveauet for hvor sprogpolitikken gælder
- anbefalinger eller regler til lingvistikken i kommunikationsprodukterne, dvs. diverse teksttyper
- graden af den kontrol som sprogpolitikken vil medføre

Fælles for sprogpolitikker og kommunikationspolitikker er dog, at "[b]oth types of policy should take into account the linguistic and cultural factors that apply to the company" (Bergenholtz & Johnsen, 2006: 109).

METODE

Jeg vil i dette afsnit beskrive de metodiske tanker og valg, jeg havde i forbindelse med indsamlingen af mit empiriske materiale (gennem kvalitative forskningsinterview), idet kvalitetsvurdering og -sikring foretages gennem metodebeskrivelse: "In order to evaluate the quality, validity and transferability of the interview findings, information on the method steps of an investigation is required" (Kvale, 2007: 130).

Mine metodevalg vil blive evalueret og sat op mod litteraturen. Selvom nogle metodeforfattere er skeptiske eller direkte afvisende over for interviewkritik, fordi der argumenteres, at ytringerne er "ad hoc-konstruktioner, der kunne være anderledes dagen efter" (Olsen, 2003: 150), har jeg valgt at vedlægge de fuldstændige interviewtransskriptioner (se bilagene side 68-105), fordi som Olsen skriver, er det en af de eneste måder, hvorpå en forsker kan overbevise andre om sine interviewkvalifikationer (2003: 149).

Case-virksomheden

Efter både telefonisk og personligt at have kontaktet en lang række store koncerner i Danmark³, fik jeg slutteligt et bekræftende svar fra Lundbeck om, at jeg gerne måtte bruge dem som case-virksomhed. Mange af de andre selskaber, jeg kontaktede, virkede egentlig ganske positive og interesserede i emnet men begrundede afslagene med manglende tid og ressourcer. På Lundbeck fik jeg, trods et par ufrivillige skift af kontaktpersoner, sat en aftale i stand om, at jeg kunne foretage en håndfuld interview blandt deres medarbejdere.

H. Lundbeck A/S er en stor, dansk medicinalproducent med hovedkontor beliggende i Valby. Virksomheden startede som familieforetagende i 1915 og blev først børsnoteret i 1999. Lundbeck har omkring 5900 medarbejdere verden over, hvoraf 2000 arbejder i Danmark. Virksomhedens aktiviteter foregår inden for hele værdikæden: forskning, udvikling, produktion, markedsføring og salg, der finder sted globalt i 57 forskellige lande. Der er forskningscentre i USA og Danmark, mens produktionen foregår i Frankrig, Italien, Mexico og Danmark. Salgskontorerne dækker alle internationale markeder på verdens kontinenter. Hjemmesiden www.lundbeck.com er udelukkende på engelsk, bortset fra en lille håndfuld undersider som også findes i en dansk version.

Undersøgelsesdesign

Efter valg af emne og aftale med case-virksomhed skulle jeg beslutte, hvilken metode jeg ville bruge til indsamling af data. Valg af undersøgelsesdesign skal træffes med omhu:

When planning an interview study, it may thus be appropriate to consider whether other methods may be better suitable for the theme and purpose of the project. This being said, it should not be forgotten that interviews are particularly suited for studying people's understanding of the meanings in their lived world, describing their experiences and self-understanding, and clarifying and elaborating their own perspective on their lived world (Kvale, 2007: 46).

³ I alfabetisk rækkefølges kan fx nævnes: Coca-Cola Danmark/Carlsberg, Danske Bank, DSV, Grundfos, Haldor Topsøe, Microsoft Danmark, Novozymes, Topsil.

Jeg bifalder dette råd givet af Steinar Kvale, som er én af de mest anerkendte forskere, hvad angår kvalitative forskningsinterview, og både spørgeskemaer, fokusgruppinterview og individuelle interview blev overvejet, men da ingen af metoderne er særligt knyttede til emnet (fx bruger Sørensen 2005 og Lorenzen 2010 spørgeskemaer, mens Bindlev & Gotfredsen 2007 anvender fokusgruppinterview, og Ramskov & Nederveen 2008 benytter individuelle interview), var det et praktisk og personligt valg af metode, der blev truffet.

Min første kontaktperson på Lundbeck fortalte mig, at det helt oppe fra topledelsesniveau var blevet påbudt, at omfanget af spørgeskemaer skulle begrænses til et minimum. Spørgeskemaer er ellers meget populære indsamlingsteknikker, da de er relativt billige og generelt mindre tidskrævende (Andersen, 2006: 55). Men i surveyundersøgelser, dvs. med brug af skriftlige spørgeskemaer, bliver selv korte og enkle spørgsmål dog ikke altid opfattet på den måde, som forskeren havde tiltænkt (Olsen, 2003: 141). Derfor er det ifølge Andersen "nødvendigt på forhånd at have god viden om og indsigt i det felt, du vil undersøge" (2006: 55). Med spørgeskemaer skal formål og problemformulering derudover være klar præciseret, således at der kun indsamles de nødvendige data, og der advares desuden om, at de færreste kan konstruere et perfekt spørgeskema, idet "[d]et er langt sværere og tager meget mere tid, end de fleste tror" (Andersen, 2006: 62).

Spørgeskemametoden blev hurtigt lagt på hylden, og efter grundig overvejelse af andre metoder samt læsning af litteratur om kvalitativ forskning, valgte jeg interviewmetoden til mit undersøgelsesdesign.

Et kvalitativt forskningsinterview defineres af Kvale som "a uniquely sensitive and powerful method for capturing the experiences and lived meanings of the subjects' everyday world. Interviews allow the subjects to convey to others their situation from their own perspective and in their own words" (2007: 11). Det var netop disse erfaringer blandt medarbejdere på en multisproglig arbejdsplads i Danmark, jeg var interesseret i. Og da mit forhåndskendskab til hele den sociale ramme og andre beslægtede fænomener på den arbejdsplads, hvor jeg udførte min forskning, var begrænset, valgte jeg som anbefalet i den kvalitative metodelitteratur (Olsen, 2003: 125) de såkaldte ustrukturerede eller ikke-standardiserede interview.

Jeg erkender dog denne interviewmetodes begrænsninger. Kvale skriver, at selvom "qualitative interviews are increasingly employed as a research method in their own right, with an expanding methodological literature on how to carry out interview research" (2007: 6), er systematisk litteratur om det at foretage forskningsinterview et forholdsvis nyt fænomen inden for de sidste par årtier (2007: 5). Det betyder, at mange uerfarne forskere tror, at de bare kan erhverve sig en diktafon, gå ud og finde nogle informanter og begynde at udspørge dem (Kvale, 2007: 8). For selvom et interview minder om en almen samtale, er den altafgørende forskel, at interviewerens påfører samtalen struktur og formål: "It is a professional interaction, which goes beyond the spontaneous exchange of views as in everyday conversation, and becomes a careful questioning and listening approach with the purpose of obtaining thoroughly tested knowledge" (Kvale, 2007: 7).

Valget mellem individuelle og gruppinterview kan være vanskeligt at foretage, men valget bør altid begrundes (Olsen, 2003: 125). Ifølge Morgan er fokusgruppinterview én af de eneste forskningstyper, hvor man kan lære en masse uden egentlig helt at vide, hvad man skal spørge om (1998: 12). Når forskeren nærmest intet kendskab har til emnet, er fokusgrupper altså særdeles velegnede, fordi diskussionen skabes af deltagerne selv. Men det betyder også, at for at dataene skal blive brugbare, er det nødvendigt med stor involvering af en moderator, enten forskeren selv eller en anden udpeget ordstyrer. Kvaliteten af

resultaterne bliver direkte påvirket af moderatorens talent, forberedelse og opmærksomhed (Morgan, 1998: 5). Kvale anerkender, at fokusgruppeinterview er velegnede til eksplorative undersøgelser i ukendte domæner, men også han påpeger, at en moderators kontrol er altafgørende for ikke at ende med kaotiske transskriptioner (2007: 72). Trost & Jeremiassen pointerer ligeledes, at det største problem i fokusgruppeinterview ligger hos intervieweren, fordi han/hun skal have de etiske overvejelser, kunne styre deltagerantallet og være opmærksom på dominerende deltagertyper (2010: 49). Udvælgelse af deltagerne i en fokusgruppe er dermed af største betydning, fordi fx "groups that cross authority lines are certain to make the lower-ranking participants feel uncomfortable" (Morgan, 1998: 61). Olsen nævner, at afvisning af sensitive emner er en mulig dysfunktion ved gruppeinterview (2003: 126), og da spørgsmål omkring sprogbrug, -kendskab og -ansvar kan være potentielt følsomme og personlige områder og eftersom jeg som interviewforsker var temmelig uerfaren, vurderede jeg, at individuelle interview var den bedste metode i mit tilfælde.

Dataindsamling (interviewguides og spørgeteknik)

Olsen forklarer, at "[i] kvalitativ interviewforskning er brug af interviewguides ikke givet på forhånd, men bør altid begrundes" (2003: 136). Han nævner dog, at på visse områder fx sociologi er mange temaer så mangfoldigt belyst, at udarbejdelsen af en interviewguide kan sørge for, at den dybe tallerken ikke forsøges genopfundet (Olsen, 2003: 148). En interviewguide kan desuden anvendes til at sikre, at de forskellige spørgerammer er sammenlignelige og har samme indhold, dog uden nødvendigvis at være identiske (Trost & Jeremiassen, 2010: 76). En sådan interviewguide skal efter Trost & Jeremiassens mening ikke indeholde konkrete spørgsmål men blot nogle spørgeområder (2010: 79), fordi i kvalitative interview gælder det om at lade interviewpersonen vælge de delaspekter og rækkefølgen af disse som han/hun ønsker at snakke om (Trost, 1996: 29). En interviewguide indeholder nemlig langt fra altid de spørgsmål, som er relevante for informanten og dennes oplevelser af virkeligheden (Olsen, 2003: 136). Spørgerammen er dog altid egenhændigt interviewers, og Trost & Jeremiassen anfører derfor, at interviewguiden ikke behøver vedlægges den endelige rapport, fordi den ikke som sådan er et måleinstrument (2010: 77). Netop for at lade mine informanter vælge de delområder, de selv fandt relevante inden for emnet, anvendte jeg ikke en decideret interviewguide til mine interview. Jeg pointerede over for hver enkelt informant som en del af min introduktionsbriefing, at jeg ikke havde en lang, nedskrevet liste med spørgsmål, fordi jeg forestillede mig, at mange tror, at interview er en forhørs-lignende situation med mange spørgsmål fra intervieweren. Inden interviewets start forsøgte jeg desuden også at understrege over for informanterne, at de var eksperterne i denne situation og at målet derfor var, at jeg gerne ville lære af dem ud fra det, de fortalte mig (inspirationen til denne taktik kom fra Thøgersen 2007).

Som det dog kan ses af transskriptionerne (bilagene side 68-105), var det typisk de samme spørgsmål, jeg stillede som indledning til de forskellige emner. Herefter spurgte jeg informanterne ad hoc ud fra deres svar, og når jeg fornemmede, at emnet var udtømt, præsenterede jeg et nyt emneområde.

Kvale definerer, at "[i]nterview research is a craft, which is learned through practising interviewing" (2007: xvii). Dog kan det være en god idé for især uerfarne forskere at læse lidt teoretisk materiale, inden de farer ud i verden og påbegynder interviewning: "While one does not become a good interviewer through reading a book about interviewing, a book can nevertheless provide some information about the terrain through which an interview journey goes, and about available equipment for the journey, and thereby facilitate the journey and enhance the quality of the knowledge that the interview traveller brings home" (Kvale, 2007:

137). Som nybegynder rådførte jeg mig i megen litteratur for at være så forberedt som muligt til mine interview, selvfølgelig i håbet om at få de bedst mulige data. Men jeg anerkender, at interviewning er et håndværk, som udelukkende kan læres i praksis, og selvom jeg kun anså interviewet med min første informant som et pilotinterview til at afprøve mine færdigheder som interviewer, var alle interviewene reelt én lang læreproces.

De indledende interviewspørgsmål har betydning for, hvordan resten af interviewet vil forløbe, og Trost anbefaler derfor, "at begynde med, at den interviewede frit fortæller noget inden for emneområdet" (1996: 42). Jeg fulgte Trosts anbefaling (måske ikke forsætligt men mere grundet logisk opbygning af interviewet) og startede ud med at bede informanterne fortælle, hvordan det engelske sprog bliver brugt på Lundbeck i dag.

Kvale tilråder, at "the interaction may be concluded by the interviewer saying, for example, 'I have no further questions. Is there anything else you would like to bring up, or ask about, before we finish the interview?'" This gives the subject an additional opportunity to deal with issues he or she has been thinking or worrying about during the interview" (2007: 56). Jeg havde gode oplevelser med denne teknik, idet næsten alle mine informanter enten fremhævede tidligere udsagn, som lå dem meget på sinde eller tilføjede nye emner, som jeg ikke selv havde fået spurgt om.

Med hensyn til interviewlængde vurderer Kvale, at "current research interviews are often too long and filled with idle chatter. If one knows what to ask for, why one is asking, and how to ask, one can conduct short interviews that are rich in meaning" (2007: 79). Mine interview varede i optagelseslængde gennemsnitligt 22 minutter, og jeg følte i interviewsituationen, at de var fyldestgørende. Under analysen har jeg da også været ganske tilfreds med de fremkomne data trods det, at ens kritiske øje altid kan spotte ting, som ville kunne forbedres.

Pilotinterview

Interview 1 betragtede jeg som et pilotinterview. Interviewet foregik som afslutning på et møde med min kontaktperson (kommunikationschefen), hvor den overordnede plan for mit projekt var blevet tilrettelagt. Jeg var derfor ikke så velforberedt på at skulle interviewe, som jeg kunne have ønsket, og dette kan være grunden til interviewets forholdsvis korte længde (12 min.). Som nybegynder inden for interviewning var det dog rart at starte ud med et forholdsvis uforpligtende pilotinterview.

Trost & Jeremiassen ser ingen grund til ikke at bruge ens prøveinterview i analysen, fordi "[m]ed mindre det er meget dårligt udført eller totalt meningsløst, er prøveinterview stadig en del af ens datamateriale" (2010: 151). Jeg vurderer, at mit pilotinterview er af samme kvalitet som resten af mine interview, og jeg valgte derfor at medtage dataene fra Interview 1 i min analyse.

Informanter

Alle mine informanter var medarbejdere på Lundbecks hovedkontor, og de blev rekrutteret gennem min kontaktperson. I fælleskab blev min kontaktperson og jeg enige om, hvilke medarbejdertyper der ville være relevante at interviewe og mulige for min kontaktperson at få fat i, og min kontaktperson forhørte sig derefter med de tiltænkte informanter, inden han sendte deres kontaktoplysninger videre til mig. Jeg skrev

derefter en e-mail til informanterne for at fastsætte tid og dato for interviewene. I e-mailene bad jeg informanterne afsætte en lille times tid. Ud fra pilotinterviewet regnede jeg med at længden på de resterende interview ville fordobles på grund af både bedre forberedelse og mere erfaring, og da der også skulle indregnes tid til, at jeg blev hentet af informanten i receptionen, at vi skulle finde et passende lokale, at jeg skulle opsætte det tekniske udstyr til optagelse af interviewene, samt at afslutte mødet med informanten på behørig vis, forventede jeg, at der hurtigt kunne gå en time. Nogle af informanterne fortalte mig til selve interviewene, at de havde et stramt program den dag, men alt i alt passede den tiltænkte tid udmærket.

Informant 1 var min kontaktperson. Han er midaldrende⁴ leder i kommunikationsafdelingen og har været med til at formulere sprogpolitikoplægget. Informant 2 er en ældre, mandlig operatør i produktionsafdelingen og desuden tillidsrepræsentant. Informant 3 er midaldrende, kvindelig HR-leder for produktionen og har været med til at formulere sprogpolitikoplægget. Informant 4 er ung, kvindelig, udenlandsk forsker (fra Holland), som dog også har lært sig dansk. Informant 5 er ung, mandlig leder for 200 medarbejdere i den interne service-/teknikafdeling.

Det brede spænd over forskellige medarbejdertyper blandt mine informanter er bevidst valgt, idet jeg ønskede at undersøge diversiteten i holdninger til og erfaringer med brugen af engelsk internt på en dansk arbejdsplads. Diversiteten dækker både alder, køn og nationalitet men især uddannelse/jobtype. Dog blev visse medarbejdergrupper med overlæg fravalgt, fx fra salgsafdelingen, fordi jeg forestillede mig, at salgsmedarbejdere har så meget ekstern kommunikation (jf. Nickerson, citeret i Lønsmann, 2011), at perspektivet for undersøgelsen ville blive ændret. Det kunne dog uden tvivl være interessant i fremtidige undersøgelser at se på, hvordan medarbejdere i en dansk virksomhed griber sprogbrugen an i salgsøjemed, men denne kandidatafhandling begrænser sig altså til den interne brug.

Et statistisk set repræsentativt udvalg af interviewpersoner er ikke interessant i kvalitativ forskning, men ønsket er så stor variation som mulig. Olsen kalder kriteriet for 'strategisk selektion', altså hvor informanterne udvælges tematisk og efter én eller flere individkarakteristika (2003: 133). Forskerens egne ønskekriterier til informantprofiler kan dog være vanskelige at opnå, hvis man skal finde sine interviewpersoner gennem andre; her må man "pænt nøjes med at tage imod det, man får – og så bare håbe på, at der bliver variation under alle omstændigheder" (Trost & Jeremiassen, 2010: 146). Trost & Jeremiassen forklarer også, at faren ved at benytte hjælpere kan være, at de er lidt for hjælpsomme og udelukkende prøver at finde 'interessante' personer (2010: 146). Jeg har i min undersøgelse også været underlagt problematikken i at måtte tage til takke med, hvad der var praktisk muligt. Jeg synes dog, at jeg har opnået den ønskede variation i informantudvalget.

Hvad angår udvælgelse af informanter, nævner Olsen, at pragmatiske hensyn såsom manglende tid og økonomi eller problemer med at lokalisere informanter sjældent bifaldes af metodeforfattere men oftest spiller en rolle i den faktiske forskning (2003: 135). Han forklarer dog også, at informantudvælgelse er en meget vigtig del af empirisk forskning, fordi "[h]vis selektionen er mangelfuld – fx grundet uhensigtsmæssige kriterier, manglende kontrol over selektionen og/eller for få informanter – bliver også analyserne problematiske" (Olsen, 2003: 147). Derfor søger man som uerfaren interviewer at finde et

⁴ Uden intentioner om at fornærme mine informanter, eller eventuelle læsere for den sags skyld, har jeg groft inddelt informanterne i alderskategorier, ud fra at Ordbog over det danske Sprog definerer 'midaldrende' som "*i den mellemste levealder, hverken ung eller gammel, omkring 35-50 år*". Anslået alder derover har jeg kaldt 'ældre', og anslået alder derunder er 'ung'.

tilrådet antal af informanter i metodelitteraturen, og her lyder Kvaless anbefaling inden for kvalitative forskningsinterview på, at man ikke skal have for mange men heller ikke for få respondenter, og han refererer, at et interviewstudie typisk har mellem 10 og 15 informanter (2007: 44). Dog påpeger Kvale, at en hel del interviewstudier har for mange informanter, måske grundet en kvantitativ formodning om, at jo flere interview, jo mere videnskabelig, men færre respondenter og mere tid til forberedelse og analyse ville forbedre undersøgelsen som helhed (2007: 44). Dette er til dels i tråd med Trost, som anbefaler, at man holder sig til et meget lille antal interview, fx fire eller fem, fordi dataene ellers bliver for u håndterlige, overblikket mistes og detaljerne overses (1996: 81). Trost råder også uerfarne interviewere til at acceptere, at alt for lidt datamateriale er bedre end alt for meget (1996: 29). Antallet af informanter i min undersøgelse ligger inden for, hvad Trost tilråder (måske især uerfarne) interviewere, så selvom valget var en fælles beslutning med kontaktpersonen i min case-virksomhed baseret på de praktiske muligheder, føler jeg, at antallet har været passende til at sikre en fyldestgørende analyse.

Transskribering

Afrapporteringen af data skal respektere den interviewede og dennes integritet: "[N]ogle mennesker opfatter det for eksempel som integritetskrænkende at blive direkte citeret fra det talte sprog" (Trost, 1996: 71). Som forsker skal man derfor overveje det uetiske ved at benytte talesprog i citater (Trost, 1996: 86), og det vil sige, at man i respekt for sine informanter bør rette lidt op på citaterne, "dog uden at forvrænge dem, og så selvfølgelig angive, at citatet er ændret fra talesprog til skriftsprog" (Trost & Jeremiassen, 2010: 134). Kvale påpeger også, at "[t]he confidentiality of the interviewees needs to be protected and there is also the question of whether a transcribed text is loyal to the interviewee's oral statements" (2007: 24). Desuden bør man i forbindelse med transskriptionerne gøre "the social context explicit during the interview, and also the emotional tone of the interaction, so that what is said is understandable to the readers, who have not witnessed the lived bodily presence of the interview situation" (Kvale, 2007: 56). Med andre ord bør citater kontekstualiseres og gengives i et læsbart sprog samt være loyale over for interviewpersonens vanlige sprog (Kvale, 2007: 132). En måde at citere informanterne på en loyal måde er, at "imagine how they themselves would have wanted to formulate their statements in writing. The transcriber then on behalf of the subjects seeks to translate their oral style into a written form in harmony with their habitual modes of expressions" (Kvale, 2007: 132). Jeg føler, at jeg med bedste evne har tænkt mine informanters integritet ind i transskriberingen og citeringen. Både ved at have elimineret de typiske danske talesprogelementer, men fx også ved at lade den udenlandske informant (nr. 4) beholde hendes naturlige udtryksmåde i de skriftlige udsagn. I virkeligheden viser Informant 4's småfejl, hvor godt hun har tillært sig dansk på så kort tid og hvor stort ordforråd, hun egentlig har, men paradoksalt nok bliver de mindre grammatiske fejl (fx genus- og ordstillingsfejl), hun laver, lidt komiske. Min citering af Informant 4 (og de resterende informanter for den sags skyld) er dog gjort i bedste mening, og det er vigtigt at påpege, at en transskription aldrig bør ses som "a literal representation of, or observationally adequate substitute for, the data under analysis" (Heritage & Atkinson, 1984).

Som interviewer skal man også sørge for, at optagelsen er så god, at transskriberingen er mulig: "This may require that the interviewer takes measures to avoid background noise and is not afraid to ask a mumbling interviewee to speak up" (Kvale, 2007: 93). Det er ydermere en god idé, at intervieweren transskriberer interviewene personligt, fordi "[r]esearchers who transcribe their own interviews will learn much about their own interviewing style; to some extent they will have the social and emotional aspects of the interview situation present or reawakened during transcription, and will already have started the analysis

of the meaning of what was said" (Kvale, 2007: 95). Jeg lærte bestemt meget af personligt at transskribere mine interview både om min egen spørgeteknik men også om, hvor vigtigt det er at have noget godt optagelsesudstyr og et velegnet sted at foretage interviewet. Jeg burde fx nok have afbrudt interview 4 og fundet et bedre sted uden en smækkende dør (se bilagene side 89-96), fordi som Olsen nævner, kan selve lokaliteten være afgørende for et vellykket interviewforløb og bør derfor vælges med omhu for at forebygge utilsigtede afbrydelser (2003: 137).

Efter hvert interview transskriberede jeg de indsamlede lydoptagelser. Da denne kandidatafhandling ikke er et studie i lingvistik, og hver eneste syntaktiske petitesse derfor ikke er altafgørende, besluttede jeg, at jeg i transskriberingen ville omdanne det talte sprog til det skrevne. Det vil fx sige, at jeg har fulgt de almindelige grammatiske regler om stort begyndelsesbogstav efter punktum og i egennavne. Dermed bliver transskriptionerne (forhåbentlig) mere læsbare. Jeg har også fjernet små fyldord såsom 'øhm' og 'ik' og altså, der hører til det talte sprog, og erstattet dem med 3 punktummer. Dette er gjort i respekt for informanterne, jf. ovenstående. Dog har jeg et par steder i transskriptionerne beholdt mine egne 'øhm', fordi de beviser min usikkerhed som uerfaren interviewer. Til transskriptionerne har jeg gjort brug af udskriftskonventioner fra 'Conversation Analysis'-området⁵ – se bilagene side 67.

I analysen er informanternes citater yderligere blevet renset ud, således at læserens opfattelse af betydningen ikke forstyrres af talesprogs-elementer, fx hvad angår det lingvister kalder 'performance errors', dvs. når informanten retter sit udsagn, og gentagelse af pronominer. Sådanne udeladte delelementer i citaterne er blevet erstattet af 3 punktummer (...) i analysen for at lette læsningen. Dog har jeg også her ladet Informant 4 (den udenlandske forsker) beholde sin fremmede syntaks såsom med hensyn til genusforbytningen. De præcise interviewtransskriptioner kan læses i bilagene side 68-105.

Kvalitetsvurdering

Typisk vurderes empiriske data ud fra reliabilitet, dvs. at målingen er stabil, præcis og objektiv, og validitet, dvs. at der måles det, som var tiltænkt, men disse begreber hører traditionelt til kvantitativ forskning (Trost, 1996). I kvalitative undersøgelser er det jo netop for

andringer, der er af interesse samt den interviewedes subjektive meninger og opfattelser. Som Trost & Jeremiassen skriver, gælder det i kvalitative forskningsinterview om, "at se virkeligheden, som den, vi interviewer, ser den, for efterfølgende at tolke, hvad det kan indebære set ud fra det givne teoretiske perspektiv og den givne situation" (2010: 34). Dog skal oplysninger i al dataindsamling være pålidelige, troværdige og dækkende (Trost, 1996: 76), og det gør man som forsker ved at kunne dokumentere, at data er korrekt indsamlet og at de er seriøse og relevante for problemstillingen. Kvale forklarer også, at "precision in description and stringency in meaning interpretation correspond to exactness in quantitative measurements" (2007: 11). Jeg har prøvet så præcist som muligt at beskrive alle valg og overvejelser i forbindelse med mine interview, og i analysen har jeg gengivet mine informanternes opfattelser af deres virkelighed i form af direkte citater.

⁵ 'Conversation Analysis' er studiet i samtaler, og udskriftskonventionerne for området siges at være udviklet af Gail Jefferson til en Harvey Sacks undersøgelse i 1960'erne (Have, 1999: 78). Særligt Atkinson & Heritages publikation (1984) citeres ofte i 'Conversation Analysis'-sammenhæng, men også Have (1999) har en udmærket håndbog inden for området, og Professor Charles Antaki fra Loughborough University har komponeret en hel online-vejledning i anvendelse af 'Conversation Analysis' (Antaki, 2011).

Kvaliteten af interview kan betragtes som utilfredsstillende, hvis forskeren ikke fokuserer og derfor mister overblikket og glemmer at stille spørgsmål, som er relateret til temaet og problemstillingen (Olsen, 2003: 145). Men forskeren kan også fokusere for meget, således at der er risiko for, at et andet kvalitetsaspekt overtrædes, nemlig behovet for at udvise åbenhed, interesse og evne til at lytte (Olsen, 2003: 147). Dette er i tråd med Kvale, som konkluderer, at interviewkvaliteten afhænger af forskerens håndværksmæssige kunnen, fordi hele interviewets opsætning "puts strong demands on advance preparations and interviewer competence" (2007: 34). Kvale lister desuden 3 kvalitetskriterier: "[T]he richness of the interviewee's answers, the length of relevant answers and the clarification of the interviewee's statements" (2007: 90). Som noviceinterviewer var jeg jo nødt til at springe ud i kunsten for at opnå den fornødne erfaring, men jeg forsøgte at forberede mig efter bedste evne ved at læse metodelitteratur, og i forbindelse med min analyse skønnede jeg, at alle mine informanter havde begavet mig med masser af god, kvalitativ empiri ved at give lange og udbytterige svar.

ANALYSE

Litteraturen inden for emneområderne 'koncernsprog' og 'sprogpolitik' kan ikke danne grundlag for nogen hypoteser. Denne analyse skal derfor ikke hverken be- eller afkræfte sådanne formodninger, ej heller generalisere, men beskrive kvalitativt, hvordan det opleves at have engelsk koncernsprog og dertilhørende sprogpolitik på en dansk arbejdsplads.

Jeg har inddelt de data, der er kommet ud af mine interview i forskellige kategorier (som jeg har valgt at kalde: Koncern eller ej?, Engelsk i dagligdagen, Dansk i dagligdagen, Sprogkompetencer, Generelle sprogpolitiske tanker, Lundbecks sprogpolitikoplæg, Sprogpolitikens indvirkning på ansættelsesstrategien i Lundbeck og Lederes ansvar i forhold til sprog), og på de følgende sider vil jeg foretage en analyse af hver af disse kategorier, hvori jeg sætter informanternes udsagn op mod den teoretiske baggrund samt i forhold til Lundbecks sprogpolitikoplæg.

Lundbecks engelske sprogpolitikoplæg

I bilagene side 59-66 ses en kopi af Lundbecks oplæg til en engelsk sprogpolitik. For at kunne sætte interviewdataene op mod de sprogpolitiske beslutninger, vil jeg først kort analysere opbygningen af sprogpolitikoplægget.

Lundbeck er midt i processen med at få lanceret en officiel, engelsk sprogpolitik. Der er blevet udarbejdet et oplæg⁶, som er sendt til revision blandt de forskellige ledergrupper på Lundbeck. Sprogpolitikoplægget er et 8 siders, engelsksproget pdf-dokument med tekst i punktform. Der startes ud med at beskrive formålet med og forventningen til sprogpolitikken i forhold til strategi, vision og mission. Dernæst lægges der vægt på, at Lundbeck er en multikulturel og multilingval virksomhed, der giver plads til en forskelligartet stab og disses lokalsprog, men som anser engelsk for fællessproget. Der gives retningslinjer for, hvordan det engelske fællessprog skal efterleves i praksis, og der gøres brug af en hel side til at understrege, at lederne selv har ansvar for, at deres engelskkompetencer er udviklede nok til at kunne oversætte for og videregive budskaber til deres medarbejdere. Sprogpolitikoplægget er med til at påbegynde niveaubestemmelse for engelskbehov i samtlige stillinger, og det opremser den effekt, sprogpolitikken vil få på fremtidig rekruttering. Slutteligt nævnes løsningsforslag til manglende engelskfærdigheder i form af undervisningsmuligheder.

Lundbecks oplæg til en engelsk sprogpolitik kan dermed klassificeres som en såkaldt generel sprogpolitik. Det generelle aspekt ligger i, at sprogpolitikoplægget kun indeholder valg af engelsk som fællessprog, men ingen bestemmelser om, hvilket slags engelsk eller andre lingvistiske detaljer, som en specifik sprogpolitik ville omhandle. Lundbecks oplæg til en engelsk sprogpolitik kan også siges at være interlingval (jf. Bergenholtz, 2006; Bergenholtz & Johnsen, 2006), idet der nævnes retningslinjer for sproget i kommunikationskanaler (fælles information til uddeling og driftsdokumenter) og kommunikationssteder (møder) samt niveaubestemmelse (især lederes ansvar) og graden af kontrol (i rekrutteringen og for eksisterende medarbejdere).

Lundbecks oplæg ligner til dels en typisk sprogpolitik. Der nævnes fx formålet med og forventningen til sprogpolitikken i forhold til virksomhedens mission og vision (jf. Bergenholtz & Johnsen, 2006), og selvom

⁶ Den kopi af sprogpolitikoplægget, jeg fik udleveret i juni 2011, kan i mellemtiden være blevet ændret og/eller sprogpolitikken kan allerede være blevet implementeret på Lundbeck. Se også konklusionen side 51-53.

det kan diskuteres om det 8-sider lange, punktformsopstillede oplæg er udspecificeret nok (ifølge Bergenholtz et al., 2003), er det stadig til gavn, idet der bliver sat fokus på sprogproblematikken. Lundbecks sprogpolitikoplæg minder også om LEGOs (på baggrund af Kommunikation og Sprog, 2010), da det lader til stadig at give plads til brug af dansk, og ligesom Grundfos' sprogpolitik (fra Kristensen, 2003) er Lundbecks oplæg en måde at sætte ord på eksisterende sprogadfærd, som ikke er nedfældet nogen steder. Anbefalingen fra Bergenholtz & Johnsen (2006) om at tage de foreliggende lingvistiske og kulturelle praksisser som udgangspunkt følges dermed.

På den anden side er det meget muligt, at Lundbecks sprogpolitikoplæg ligesom TDC's mangler de nødvendige uddybende forklaringer og ganske enkelt er for kortfattet (jf. Bergenholtz et al., 2003). Lundbecks sprogpolitikoplæg er i hvert fald ikke særligt løsningsorienteret, men ikke desto mindre får de kommunikeret deres grundlæggende budskab ud: at engelsk er koncernens fællesprog, skønt der også er plads til medarbejdernes lokalsprog. Eftersom Lundbeck har valgt et oplæg til en generel/interlingval sprogpolitik, følger de dermed heller ikke Bergenholtz et al.'s anbefaling omkring forbudsprincippet for at sikre ensartet sprogbrug (2003: 163).

Om sprogpolitikoplægget vil være et brugbart værktøj, som det bør (efter Bergenholtz et al., 2003) og som det er tiltænkt (ifølge Informant 3, linje 286), er det i sidste ende kun Lundbecks medarbejdere, der kan bedømme, og jeg vil derfor nu se på mine informanternes udsagn fra interviewdataene.

Opsummering, evaluering og diskussion af interviewkategorier

Nedenfor følger først et udvalg af informanternes udsagn i forhold til hvert af mine underspørgsmål (se side 7), efterfulgt af en indrammet boks, som indeholder min analyse af, hvordan disse udsagn relaterer sig den teoretiske baggrund og til Lundbecks sprogpolitikoplæg. Citaterne fra informanterne efterfølges af en linjeanførelse for, hvor i de respektive interview, citatet begynder. I hver indrammet boks vil jeg først gengive dét underspørgsmål, som søges besvaret, samt de relevante punkter fra Lundbecks sprogpolitikoplæg (i en efterfølgende parentes vil der være reference til både sprogpolitikoplæggets eget sidetal og sidetallet i denne kandidatafhandling).

Koncernsprog eller ej?

Der lader til at være overordnet tvivl om, om det engelske koncernsprog er officielt eller ej på Lundbeck: "Det er rigtigt, at vi igennem mange år i hvert fald har sagt til hinanden, at vi har engelsk som koncernsprog" (Informant 1, linje 11). Men Informant 1 (lederen af kommunikationsafdelingen) forklarer yderligere, at "vi kunne se, at der opstod forvirring blandt medarbejdere ved, at man bare sagde, at engelsk var koncernsprog" (linje 68). Informant 3 (HR-lederen) vil heller ikke medgive mig, at Lundbeck har engelsk som koncernsprog, men "[a]t vi har et fællessprog, der er engelsk" (linje 15), og at det i virkeligheden er grunden til igangsættelsen af udarbejdelsen af den engelske sprogpolitik, fordi "der vil vi faktisk præcisere ret tydeligt, at det ikke er et koncernsprog som sådan, forstået på den måde at det ikke er det sprog, vi forventer, at alle taler hele tiden" (linje 17). Informant 3 tror dog, at "på sigt vil det være sådan, at alle vil tale engelsk ... Men man skal stadig kunne udføre sit arbejde i en dansk virksomhed i Danmark eller være sælger af vores medicin i Frankrig og være god til det uden, at man skal fyres, fordi man ikke kan tale engelsk godt nok" (linje 29).

Informant 4 (den udenlandske forsker) synes, at det kunne være rart, "hvis vi havde kun én virksomhedssprog, og det har vi faktisk officielt, men det bliver ikke udført sådan" (linje 122). Derfor irriterer det hende også lidt, "at man hver gang skal diskutere det, fordi når man har sådan en virksomhedssprog, ... kunne det være så dejligt, hvis vi ... kører det på én måde" (Informant 4, linje 96). Hun tror dog ikke, at Lundbeck vil gå helt og holdent over til kun at bruge engelsk, fordi "det er en dansk virksomhed" (Informant 4, linje 132). Men ud fra tesen om, at Lundbeck skulle have engelsk som koncernsprog, mener den udenlandske forsker dog, at Lundbeck skal tage konsekvenserne: "[N]år man har engelsk som virksomhedssprog, ... man skal også sørge for, at man ikke hyrer nogle folk, der slet ikke kan snakke engelsk, fordi så ved man også godt, at man har et problem" (Informant 4, linje 184).

Informant 5 (lederen af den interne service-/teknikafdeling) har ændret mening om Lundbecks koncernsprog gennem årene: "Jeg har oplevet, at jeg har haft en anden holdning til koncernsproget ... Da jeg startede som leder for nogle år siden, ... var min holdning: "Vi skal da lave det hele på ... engelsk. Vi har et koncernsprog, der er engelsk; vi må opdrage folk til at snakke engelsk". Men jeg kan bare se, at så snakker jeg bare over hovedet på folk; så forstår de det ikke. Og det er jeg jo ikke interesseret i; jeg er jo interesseret i at få mine folk med og få folk til at forstå den strategi, vi følger, og det vi gør, ... sådan at det ikke bliver noget akademisk 'bullshit', jeg står og fyrer af ... Så der har jeg været nødt til at revurdere min holdning til det på baggrund af realiteterne ude ... ved medarbejderne" (linje 89).

Lundbecks holdning til engelsk som koncernsprog lader også til at blive påvirket af, hvem der sidder som CEO⁷: "Tidligere ... var det sådan meget: "Vi har et koncernsprog; det er engelsk, og alt skal være på engelsk" ... [S]om jeg husker det, ... snakkede vi om det under (*navn på tidligere administrerende direktør*), som selv havde meget bombastiske holdninger om, at det er på engelsk, ... og siden da har vi så fået et lidt mere dynamisk forhold til det, tror jeg" (Informant 5, linje 110). Men generelt oplever Informant 5 "i hverdagen ikke, at vi har et koncernsprog, der er engelsk ... Jo forstået på den måde, at pressemeddelelser og ... præsentationer og 'BrainWeb'⁸ er primært på engelsk" (linje 19).

1a: Er engelsk koncernsproget? Hvorledes beskrives brugen af det engelske sprog?

- ★ At Lundbeck we respect all local languages and have no wish to make one language predominant. This means that a local language can be the chosen language as long as the use of it does not exclude anyone from professional relations (s. 3/61)
- ★ Being a multicultural company is also being a multilingual company, and it is therefore imperative that we share a common language with which we can communicate across nationalities and borders (s. 3/61)
- ★ At Lundbeck our common language is English. The common language is used whenever necessary to include employees in daily work (s. 3/61)

⁷ Lundbeck anvender engelske jobtitler. CEO = Chief Executive Officer, dvs. den administrerende direktør.

⁸ Lundbecks navn for deres intranet.

Eftersom man rent faktisk ingen steder kan læse en officiel erklæring om, at Lundbeck har vedtaget engelsk som **koncernsprog** (udover nogle enkelte gange i jobopslag i forbindelse med engelskkrav til ansøgeren), kan Lundbeck reelt ikke indgå i statistikken over danske virksomheder med engelsk koncernsprog (se Ostrynski, 2007). Men det budskab Lundbeck udsender ved fx kun at have en hjemmeside på engelsk, er jo, at det engelske sprog må være meget benyttet i denne virksomhed. I sprogpolitikoplægget betegnes engelsk dog udelukkende som **fællessproget**, og kommunikationslederen og HR-lederen, som har været med til at udarbejde Lundbecks kommende sprogpolitik, insisterer begge på, at det ikke må kaldes koncernsprog. Det virker nærmest som om, man er lidt bange for termen 'koncernsprog', og det kan måske hænge sammen med, at der ikke er enighed om, hvad begrebet dækker (jf. Bergenholtz et al., 2003). Men som der pointeres i Jarvad (2001), er brugen af ordet 'koncernsprog' blot et signal om, at medarbejderne bør have engelskkundskaber, der er gode nok til at kunne benyttes på arbejdspladsen om nødvendigt. Dette er præcis, hvad den udenlandske forsker ønsker, at Lundbeck sørger for, og i forhold til sprogpolitikoplæggets punkt om vigtigheden i at have et fællessprog, er det jo i bund og grund også, hvad Lundbeck efterstræber.

Både den udenlandske forsker og service-/teknikafdelingslederen har/har haft den opfattelse, at Lundbeck har engelsk som koncernsprog, men hvor forskeren ønsker sprogproblematikken afklaret og sprogreglementet overholdt, har afdelingslederen mere bare accepteret, at Lundbeck er en typisk, ifølge Jarvads undersøgelse (2001), arbejdsplads i Danmark, hvor også dansk bruges i stort omfang.

Det lader til, at holdninger til sprog er flygtige og at de påvirkes af forskellige omstændigheder, fx hvem der sidder som beslutningstager i Lundbecks top. Men ifølge lederen for den interne service-/teknikafdeling kan det faktum, at fællesinformation og præsentationsmateriale bliver uddelt i det engelske sprogformat, ikke kategorisere Lundbeck som en arbejdsplads med engelsk koncernsprog. Således minder Lundbeck dog om virksomhederne undersøgt i Jarvad (2001), hvor den skriftlige kommunikation foregår meget på engelsk, men dansk er det daglige talesprog.

Det er interessant, at HR-lederen, som har deltaget i udarbejdelsen af sprogpolitikoplægget, mener, at engelsk vil få større indtog i fremtiden, for hvad er så sprogpolitikoplæggets raison d'être? Heri påpeges netop lokalsprogenes berettigelse, men hvis det alligevel bare skal ses som en overgangsperiode, kunne punktet omkring lokalsprogene lige så godt være fjernet og sprogpolitikken kunne have præciseret og tydeligere fremhævet behovet for højere engelskkundskaber, således at lokalsprogene ikke var nødvendige. På den anden side er det nok fornuftigt af Lundbeck at tilskynde medarbejderne at højne deres engelskniveau skridt for skridt i stedet for at tvinge arbejdspladsen i en bestemt sproglig retning (som nævnt i Phillipson, 2003).

Engelsk i dagligdagen

Informant 1 (kommunikationslederen) fortæller, at på Lundbeck var det "et bevidst fokus fra ledelsens side, at man gerne ville være mere internationale" (linje 29), og at der derfor blev sat "et decideret mål om at begynde at kommunikere mere på engelsk" (linje 31). Informant 2 (tillidsrepræsentanten) forklarer også, at fordi der er mange forskellige etniciteter på Lundbeck, "er det jo selvfølgelig vigtigt, at det budskab, der kommer ud, er så forståeligt som muligt, og så er det naturligt nok, at det er på engelsk" (linje 34). Dette kommer især til udtryk gennem CEO'en, som er skandinav, og "han taler helst gerne på engelsk" (Informant 2, linje 86). Det synes Informant 2 sådan set er helt fint (linje 91), men det er så ledernes ansvar at oversætte CEO'ens budskaber, "hvis der ... sidder nogle mennesker og ikke kan forstå, hvad han har sagt" (Informant 2, linje 91), og Informant 2 vil "bare håbe på, at de her ledere ... er ansvarsbevidste, og så også gør det" (linje 96).

Da Informant 4 (den udenlandske forsker) blev ansat i Lundbeck for 4½ år siden, kendte hun allerede lidt til virksomheden som arbejdsplads, og hendes forventning til brugen af engelsk var derfor, at "det ville ikke være noget problem" (linje 229). Hun var og er af den mening, at virksomheder, som ansætter mange udlændinge, skal "have sådan en kultur, hvor man er åben til at snakke engelsk" (Informant 4, linje 234). Men hun har oplevet, at visse af hendes udenlandske kolleger "kom nogle gange til nogle møder, hvor de blev kørt på dansk, og de var faktisk nogle gange ret negative ... [og] nogle gange lidt skuffede, mere end jeg var" (Informant 4, linje 247), fordi hun har selv været temmelig god til og arbejdet hårdt for at tilegne sig dansk, og hun "er også meget åben til at prøve forskellige sprog ... Jeg føler mig ikke så inhiberet, når jeg kan ikke forstå noget" (Informant 4, linje 244). Så selvom der har været "nogle situationer, også stadigvæk med divisionsmøder, hvor større ting bliver bare kørt på dansk, og så kan ... udlændinge ikke komme med" (Informant 4, linje 113), synes Informant 4, at "det er meget bedre nu" (linje 112), og hun giver et eksempel: "[J]eg har også en veninde nu; hun kom for næsten et år siden fra USA, og jeg har aldrig hørt ... hende beklage sig om, at hun kan ikke forstå, eller om der var møder, der blev kørt på dansk ... Så jeg tror, der var faktisk meget mere sådan for 4 år siden, end der er nu" (Informant 4, linje 270).

Informant 5 (service-/teknikafdelingslederen) fornemmer, at engelskbrugen er meget forskellig fra afdeling til afdeling, hvor det er en udfordring i produktionsområdet, mens forsknings- og udviklingsafdelingerne ikke har problemer (linje 318). I netop forskerafdelingen bruges generelt princippet, at "lige så snart der er en udlænding til stede, ... foregår mødet på engelsk" (Informant 4, linje 18), men Informant 4 (den udenlandske forsker) beretter også om problematikken i, at "vores laboranter ... har sådan en lavere uddannelsesniveau; de er ikke gode nok til engelsk; de føler sig ikke sikker nok til at kommunikere på engelsk" (linje 36).

Informant 2 (tillidsrepræsentanten) forklarer, at hans kolleger i produktionsafdelingen synes, at "det er smadderirriterende, hvis der kommer sådan en PowerPoint op på engelsk ... Det distraherer dem så meget, sådan så det vedkommende mange gange står og siger, ... bliver ikke hørt, fordi så sidder de og tænker: "Gad vide, hvad dét ord betyder?" (linje 13). Informant 2 anerkender dog, at mange andre i Lundbeck bruger det engelske sprog for "at gøre sig selv professionelt bedre, fordi de har meget kommunikation udadtil, og det foregår på engelsk alt sammen" (linje 11), og han tilføjer, at for dem er engelsk "dagligdags. Det er det ikke der, hvor vi bevæger os på den lavpraktiske del" (Informant 2, linje 46).

Trods det at han ikke ser sig selv som en kompetent engelsktalende, nævner Informant 2 situationer såsom fester på Lundbeck, hvor "så snakker vi bare engelsk; altså det er sådan meget naturligt" (linje 257). Det handler dog også om, at "hvis du kommer til at sidde ved siden af ham inderen dér, ... er du nødt til at

snakke engelsk; du kan jo ikke sidde og holde ham udenfor" (Informant 2, linje 258). Informant 1 mener, at "dét at der er to, der taler på et fremmedsprog, som det er for de fleste, hvis man ikke er englænder eller amerikaner, ... gør selvfølgelig, at der kan være ting, man gerne ville udtrykke, som kan være svære. Det kan for eksempel være i konfliktsituationer eller lignende, hvor det kan være svært at tale på engelsk, men det er nu engang et vilkår, som vi alle sammen accepterer, og der er de fleste af os på udebane, så på den måde ... ved vi, at det er en udfordring" (linje 123).

Hvad gælder de udenlandske medarbejdere, fortæller Informant 3 (HR-lederen), at der tales "en del engelsk med dem ..., fordi arbejdsmæssigt kan det bare være det, der er det smarteste, og vi har jo hele verden som vores arbejdsplads" (linje 68). Mange gange gives fællesinformation i Lundbeck på begge sprog: "[S]å laver man to sessioner, én på dansk og én på engelsk, hvis det er noget korporat, man skal vide alle sammen" (Informant 2, linje 28), og Informant 4 nævner, at hvis sessionen "bliver holdt kun på engelsk, ... ligger der bagefter ... på internettet ... en dansk version af den sådan præsentation, så på denne måde er al information til rådighed" (linje 110).

Informant 5 synes, at "det kunne da være en interessant tanke, at jeg ansatte en, der snakkede italiensk, i min medarbejdergruppe, fordi så skulle alt foregå på engelsk" (linje 306), men han mener dog, at "det ville vi sagtens kunne håndtere på en god måde, og det ville da være et frisk pust" (linje 311). Informant 5 ville klare udfordringen ved infomøderne ved at "snakke dansk, og så give en separat briefing til dem, der var engelske" (linje 315), fordi "det ikke giver mening, jeg står og snakker engelsk" (linje 312), da der ville "simpelthen være 50 mennesker, som vil kigge på mig og sige: 'Hold kæft en idiot'" (linje 316).

Informant 4 har selv lavet en undersøgelse omkring sprogbrugen i forskerafdelingen, der bl.a. gik ud på "at spørge folk forskellige måder, hvordan de oplever brug af dansk og engelsk, fordi det kan også godt være, at danskere har nogen problemer med, at der er meget engelsk kommunikation" (linje 32), for som Informant 4 påpeger, handler det i det hele taget "altid at finde en balance mellem, snakker man engelsk eller dansk" (linje 45). Sprogundersøgelsen i forskerafdelingen viste, at der var stor kompetenceforskel mellem de højt- og de lavtuddannede (Informant 4, linje 51), og det gjaldt især "i sociale forhold, og det var noget med, når man skal lytte til eller give præsentationer, ... og når man skal skrive noget" (Informant 4, linje 57). Som konklusion fandt Informant 4, at man kan "[']reach most people with English'" (linje 65), fordi "[d]e fleste kan forstå engelsk, og så ... når informationen er vigtig men ikke af den højeste vigtighed, ... kan man ... godt gøre det på engelsk" (linje 65). Men når detaljerne skal være tydelige for alle, "skal det være både på dansk og på engelsk" (linje 69), og hun giver eksemplerne: "[N]oget om informationsændringer eller noget om pension" (Informant 4, linje 69). Sprogundersøgelsen blev afsluttet med "nogle åbne spørgsmål til sidst, om hvordan man kunne tænke sig at forbedre sprogs klimaet i Lundbeck" (Informant 4, linje 257), og her rangerede svar fra hele skalaen: danskere, som ikke gad snakke engelsk, fordi der er 10 % udlændinge i Lundbeck (Informant 4, linje 259) til danskere, som så spændende muligheder i at få anvendt diverse sprogkunderskaber, selvom det kan være svært (Informant 4, linje 261), og udlændinge, som følte sig skuffede over manglende vilje fra danskernes side til at tale engelsk (Informant 4, linje 265) til "folk, der er meget positive" (Informant 4, linje 267). Undersøgelsen mandede ud i "nogen forskellige 'recommendations' om, hvordan man skulle bruge sproget" (Informant 4, linje 40). Og da anbefalingerne lod til at blive overholdt, "var det godt nok; alle divisionsmøder var på engelsk, men jeg kunne godt se, at bagefter ... blev det dansk igen" (Informant 4, linje 41).

1b: Hvordan anvendes det engelske sprog i de forskellige afdelinger på Lundbeck?

- ★ At Lundbeck our common language is English. The common language is used whenever necessary to include employees in daily work (s. 3/61)
- ★ Corporate information is always distributed in English, and should, if needed, be translated into local languages (s. 4/62)
- ★ Meetings are held in English unless all participants share a local language. If there are participants in the meeting who don't understand English, please consider translation (s. 4/62)
- ★ If a decision is made to have several language versions of a high level steering document, the master version is the English version (s. 4/62)

Engelskbrugen på Lundbeck er kommet med internationaliseringen og er en naturlig del af dét at have en multisproglig medarbejderstyrke i en stor koncern (jf. Gunnarsson, 2006). Lundbecks gradvist øgede brug af engelsk er dermed typisk ifølge Syddansk Universitet (2010).

Ud fra informanternes udsagn er der dog store forskelle på brugen af engelsk i de forskellige afdelinger. Blandt nogle medarbejdertyper såsom kommunikationsmedarbejdere og HR-folk, der ofte har kontakt med både eksterne forbindelser og udenlandske underafdelinger, er brugen af engelsk en naturlig ting. I andre afdelinger, fx i produktionen, er dansk nærmest den umiddelbart eneste mulighed. Dette stemmer godt overens med den svenske, transnationale virksomhed nævnt i Gunnarsson (2006), hvor det er tydeligt, at engelsk er nødvendigt til kontorjobs, mens medarbejderne på gulvet næsten udelukkende anvender nationalsproget.

Det virker som om, alle tror, at i Lundbecks forsknings- og udviklingsafdelinger bruges udelukkende engelsk på grund af den store tiltrækning af internationale medarbejdere. Men som den udenlandske forsker påpeger, arbejder der også i disse afdelinger knapt så højtuddannede medarbejdere såsom laboranter, og derfor er sproget stadig problematisk her.

Internt i Lundbeck er der nu og da blevet sat fokus på sprogproblematikken, og en undersøgelse i forskerafdelingen viste netop de forskellige holdninger til sprogbrug og de varierende sprogkompetencer. Overraskende nok var konklusionen, at budskaber forstås af flest mennesker, hvis de er på engelsk, hvilket tyder på, at det er et fåtal af Lundbecks medarbejdere, som har manglende engelskkundskaber. Anbefalingen i forskerafdelingens sprogundersøgelse om at anvende engelsk blev dog kun fulgt i et begrænset tidsrum, og dansk benyttes i lige så høj grad som engelsk rundt om i Lundbeck, jf. informanternes udsagn om fællesinformation.

Der er forskel på at have sprogkompetencerne og at rent faktisk anvende

dem og føle sig sikker i dem. Fx føres kommunikation blandt skandinaver i dag generelt på engelsk, hvor det før i tiden var givet, at man med lidt samarbejdsvilje forstod hinandens nationale sprog. Dette kan (ifølge Phillipson, 2003) skyldes, at kendskabet til engelsk i Skandinavien er så udbredt, at det føles tryggere end nabolandenes fremmede dialekter. Og denne situation ses også på Lundbeck i forhold til den administrerende direktør.

Selvom service-/teknikafdelingslederen (personligt) ville finde det spændende at få en udlænding ind i sin afdeling og tror, at det ville fungere fint, erkender han, at sprogbarrierer ville blive et problem. En sådan udenlandsk medarbejder ville nemlig ikke blive en fuldt integreret del af medarbejdergruppen, fordi som lederen ser det, ville han blive nødt til fortsat at holde infomøder på dansk. Sat op mod Lundbecks sprogpolitikoplæg kunne det i denne afdeling se ud til, at punktet om, at udlændinge bør lære lokalsproget (s. 7/65), er mere bydende end punktet om, at møder skal foregå på engelsk, når der er risiko for, at medarbejdere kan føle sig udenfor.

Ifølge kommunikationslederen er sprogproblematikken og de udfordringer, den bringer, fuldt ud accepterede af folk på Lundbeck i og med, at alle er i samme båd. Dette er i tråd med ELF-forskningen, som har påvist, at kommunikationsparter, som benytter fremmedsprog, er ligeværdige (Louhiala-Salminen & Charles, 2006), og de får kommunikationen til at glide (som citeret i Gunnarsson, 2006). Lundbecks tillidsrepræsentant, som ellers lader til at undgå ELF-situationer, har da også personligt oplevet, at det slet ikke er så skræmmende.

Dansk i dagligdagen

Alle informanterne kan tydeligt mærke det danske islæt på Lundbeck. Ifølge Informant 3 er det generelt "meget en dansk virksomhed" (linje 42), fordi godt nok har Lundbeck "udviklingsfolk og 'researchers', som kommer fra mange steder i verden, ... så der er det internationale, men der er også mange rent danske afdelinger" (Informant 3, linje 44). Til eksempel nævner hun som HR-ansvarlig for produktionsområdet, at "[i] produktionen i Danmark ... taler rigtigt mange dansk" (Informant 3, linje 97). Også Informant 4 kan sagtens mærke, at det er en dansk arbejdsplads, fordi "vi har meget engelsk, men ... der er klart en tendens til at skifte til dansk, lige så snart der ikke er nogen udlændinge til stede" (linje 22). Informant 4 giver et eksempel med, da fælles driftsanvisninger for nyligt blev "udsendt kun på dansk, og det kan ikke være [rigtigt], for de er så vigtigt; det er regler faktisk, så skal man også have det på engelsk" (linje 82). Samme situation fandt sted for et par år siden, hvor der kom "sådan en besked på vores 'network' om nogle ændringer i pensionskonstruktionen eller sådan noget, som er kun på dansk, og så tænkte jeg: 'Nej, det kan ikke være [rigtigt]', og så kom den så lidt senere på engelsk, fordi vi reagerede på den" (Informant 4, linje 77).

Informant 2 synes, at man skal "skele til situationen. Det kan heller ikke nytte noget, man bare sidder og snakker engelsk i et lokale, hvor der måske er 3, der forstår engelsk, og resten forstår ikke en pib. Og så sidder der 30 mennesker, der ikke forstår, hvad der bliver sagt. Det dur jo ikke" (linje 116). Han mener derfor, at man skal forklare de udenlandske medarbejdere, at sprogvalget bliver truffet efter, hvem hovedgruppen er (i ovenstående tilfælde: danskere), og de udenlandske medarbejdere kan så få forklaret hovedbudskaberne bagefter (Informant 2, linje 119). En sådan løsning går så længe, at det ikke er noget

arbejds-mæssigt men mere en social situation: "[T]il sådan et jubilæum, der står også nogle engelske medarbejdere, og ... mange gange så lederne ... udtrykker sig måske nok bedst på dansk, ... når vi står og fortæller om den tid, vedkommende har tilbragt på Lundbeck ... Og så synes jeg, det er rigtigt godt, at de ... tager de ... engelsktalende medarbejdere til side og ... lige forklarer at: "Sådan og sådan fordi jeg kan bedst sige det på dansk". Og det tror jeg også, der er forståelse for" (linje 104). Også Informant 1 ytrer, at nogle ting bare er lettere at tale om på et sprog, man føler sig sikker i: "[D]er ... ligger kvaliteter i, at man kan udtrykke for eksempel humor eller andre følelser på sit modersmål. Det kan mange gange være lidt svært og virke sådan lidt fjollet på engelsk" (linje 47).

Informant 4 refererer til, at nogle danskere på Lundbeck siger, at når udlændingene er flyttet hertil, "skal de bare lære sproget" (linje 135), og hun erkender, at "det er også noget med dét selvfølgelig; det har jeg også gjort" (Informant 4, linje 136), men hun har på den anden side oplevet, at nogen "er ikke så gode til at lære sprog" (linje 137), og at "nogen lærer det meget hurtigere end andre" (linje 140). Informant 4 har valgt at modtage "danskundervisning; det står også i kontrakten, at ... det bliver forventet, man ... bruger noget tid på at lære sproget. De kan selvfølgelig ikke sige, at man skal lære sproget, men alligevel at man er åbent for at lære sproget" (linje 152). Hun havde "tre timer om ugen i det første år, og så fik jeg bagefter lidt mere, men det var ikke standard, men det var bare, fordi at jeg havde spurgt ... fordi jeg synes, hvis man ikke er god nok på det tidspunkt, man stopper, at man kan rigtigt bruge sproget, så ... snakker man ikke, og så går det ned ad bakken igen. Så man skal være på et niveau, hvor man kan bruge det sådan lidt, ellers er det syndt" (linje 157). Men Informant 4 lader ikke til at blive brugt som tolk af kolleger: "Heldigvis ikke. Det kunne jeg tænke mig ville være meget irriterende, når jeg sidder i et møde, og jeg skal oversætte" (linje 166), fordi det er heller ikke "'efficient'" (linje 170). Informant 4 valgte at lære dansk, "fordi det er meget vigtigt for integrationen; det er faktisk min grund til at lære det, integration i samfundet og at forstå verden omkring dig ... Arbejdet er ikke den største faktor for mig på denne her måde, fordi jeg kan godt noget med engelsk her; det er ikke noget problem, men at forstå verden omkring dig og at integrere sig, så har man brug for dansk" (linje 191), og derfor synes Informant 4, at "det er godt, at det bliver stimuleret hos udlændinge" (linje 196).

I kommunikationsafdelingen har de en decideret aftale med en af de udenlandske medarbejdere om, "at vi taler dansk til hende, når vi står i køkkenet, så hun også husker at få brugt sit dansk" (Informant 1, linje 21). Informant 3 nævner, "at for en blivende integrering og for et blivende tæt tilhørsforhold både til landet og til virksomheden, ... er de sociale relationer og de sociale samtaler, som foregår på en arbejdsplads, meget vigtige, og derfor ... er det rigtigt vigtigt at kunne det lokale sprog" (linje 56). Fordi "[n]år mødet er slut, ... vender man sig om og taler om: "Hvad skete der i går aften?" eller "Så du fodboldkampen?" og så videre. Og der vil man tale dansk. Så hvis man skal være med i de der sociale relationer, som foregår, ... og som er en rigtig vigtig del af at trives på en arbejdsplads, ... tror jeg, man er nødt til at gøre en særlig indsats for at lære dansk. Så danskurser har simpelthen været en del af deres ... hvad skal man sige, 'boarding'; altså det at komme om bord ... i Lundbeck" (Informant 3, linje 61). Desuden har Informant 3 erfaret, at "den lim, der er i at kunne sproget og være med, ... er rigtig vigtig" (linje 74). Informant 4 refererer til, at "de fleste udlændinge også siger, at det er rigtigt, at når man ... holder et møde på engelsk, og så har man en kaffepause ind imellem, og ... den første ting, der sker, ... er ..., at alle skifter til dansk igen, ... men nogle gange er det lige præcis i kaffepausen, at der bliver noget vigtigt sagt, eller man ... bygger nogle relationer op" (linje 98). Men Informant 4 erkender til gengæld, at "det er bare sådan, det er, fordi man bor selvfølgelig i et andet land, og så ... snakker de også en anden sprog" (linje 103). Også Informant 1 fortæller, at flere udlændinge har oplevet, at "der er masser af situationer, hvor dansk faktisk er nødvendigt for at

udfylde en formular eller for at socialisere med andre kolleger eller lignende" (linje 75). Derfor er det vigtigt at "kunne gøre det klart for dem fra starten og sige: "Jamen engelsk kan du klare dig rigtig langt med, men det kan også være en rigtig god idé at lære dansk". Det er en mere fair forklaring" (Informant 1, linje 77).

Den megen danskbrug skyldes ifølge Informant 5, at "realiteten er, at folk er bedst på deres lokale sprog" (linje 40), og han giver et eksempel med LEAN⁹: "[M]ine folk herude, som ellers er højtakademiske medarbejdere, som arbejder med LEAN, ... laver ... materialet på dansk, fordi de kan nu engang bedst arbejde med det på dansk, selvom de behersker engelsk også ... Og så udgiver vi denne her håndbog på dansk, og ... derfra ... oversætter vi den så" (linje 42). Men Informant 5 erkender, at "det, der så skal få det til at hænge sammen på tværs, er selvfølgelig, at vi kan engelsk" (linje 41), men han forklarer, at "man er nødt til at arbejde med alle de andre sprog også for ligesom at få det til at hænge sammen" (Informant 5, linje 48). Informant 5 bekendtgør dog, at sprogproblematikken ikke er "et emne, der sådan fylder så meget i hverdagen ... Jeg synes, det går fint med ligesom at balancere det med, at nogle ting er på engelsk, og andre ting er på dansk" (linje 290). Informant 5 slår fast, at "[d]et giver jo heller ikke mening at snakke engelsk, når der kun er danskere til stede, så det gør vi selvfølgelig ikke" (linje 305), og han forklarer, at "når vi arbejder sammen på Lundbeck ... også uden for mit område, jamen så snakker vi dansk, med mindre der sidder nogen i lokalet, der ikke snakker dansk, og så snakker man engelsk" (linje 21).

1c: Hvordan kommer det danske sprog til udtryk i de forskellige afdelinger på Lundbeck?

- ★ At Lundbeck we respect all local languages and have no wish to make one language predominant. This means that a local language can be the chosen language as long as the use of it does not exclude anyone from professional relations (s. 3/61)
- ★ Operational documents may be written in the local language if required (s. 4/62)
- ★ Employees working at sites outside their native country are encouraged to learn the local language (s. 7/65)

I mange af afdelingerne på Lundbeck er dansk temmelig udbredt, og det gælder især i de sociale, mindre formelle situationer. Dette bør derfor retfærdigvis pointeres over for udenlandske ansøgere på Lundbeck, og det lader da også til, at udlændinge netop bliver ansporet til at lære dansk lige som den udenlandske forsker.

Den udenlandske forsker er et pragteksempel på punktet i Lundbecks sprogpolitikoplæg, som omhandler en opfordring til at lære arbejdspladsens lokalsprog. Netop det at sætte sig ind i kulturen, deriblandt sproget, er ifølge Phillipson (2002) et ultimativt krav til udenlandske medarbejdere på en multinational arbejdsplads, hvis de skal opfattes som professionelle. Men at sigte mod tosprogethed på denne måde er ifølge Herslund (1999) ikke optimalt, fordi som også forskeren på Lundbeck har oplevet, er det logisk nok ikke alle, der er

⁹ En produktionsfilosofi som Toyota opfandt i 1960'erne til at forenkle og effektivisere processen på deres fabrikker.

lige succesfulde i tilegnelsen af det danske tungemål.

Selvom den udenlandske forsker ikke deltog i så langvarig undervisning, som Spolsky (2009) anbefaler, fik hun trods alt mere end hvad, der var/er sædvane, idet hun var bevidst om, at man skal være så grundig i sin indlæring, at man reelt kan anvende de tillærte sprogkompetencer. En fornuftig målsætning er at kunne nok lokalsprog til at føle sig integreret i samfundet generelt og på arbejdspladsen i praksis.

På en arbejdsplads i Danmark er det uundgåeligt, at dansk er en stor del af dagligdagen, og selv danske medarbejdere med gode sprogfærdigheder vil til syvende og sidst hellere anvende deres modersmål. Fx nævner flere af informanterne anliggende såsom humor, følelser og ironi, hvor det er belejligt at tale dansk. Og som der refereres til i Svenske språknämnden (1999), har sprogforskere bevist, at man oftest kun formår at sige **alt** det, man gerne vil, når det foregår på sit modersmål.

Sprogkompetencer

Det er vigtigt at sikre sprogkompetencerne "enten ved at man har sprog inde som en del af rekrutteringen eller også at det er en del af folks jobprofiler, og at man dér også kan se, at folk skal have noget uddannelse" (Informant 1, linje 87). Informant 1 fortæller, at stort set alle i hans afdeling, "bortset fra dem, som i forvejen var rigtigt dygtige til engelsk, har modtaget engelskundervisning for at opkvalificere vores kompetencer på engelsk" (linje 59), men at det jo også er "naturligt i en kommunikationsafdeling, hvor det forventes, at vi kommunikerer både på engelsk og dansk" (Informant 1, linje 63).

På Lundbeck tilbydes der ifølge Informant 3 "flere former for engelskundervisning" (linje 79). Men Informant 4 ser et problem i, at kurserne ikke er obligatoriske, fordi motivationen sjældent er til stede, og hun har oplevet sine kolleger udtale: "Jeg vil ikke bruge så meget tid på at tage kurset" (linje 210) og "[H]vis jeg skal lære engelsk for mit arbejde, ... skal jeg heller ikke bruge min privattid på det" (linje 213). Men Informant 2 valgte som følge af sit hverv som tillidsrepræsentant at tage et engelskkursus, fordi den engelskkorrespondance, han stødte på, var "ikke lige det, vi lærte i folkeskolen" (linje 217). Informant 2's kolleger hoppede dog ikke med på vognen eller var interesserede i, hvad han lærte på sådan et kursus, for "mange af dem har jo en dårlig erfaring med den der folkeskole, dengang de gik i skole; altså sådan tage et engelskkursus og sådan noget, ... bryder de sig ... ikke særlig meget om" (Informant 2, linje 191), og det er til trods for, at mange af styresystemerne i Informant 2's afdeling er på engelsk, og mange af hans kolleger derfor "ikke forstår, hvad de laver; de ved bare, de skal trykke dér" (Informant 2, linje 189).

Informant 5 har som leder sagt: "Tag nu et engelskkursus" (linje 228), men han erkender, at "det er ret svært at blive rigtig, rigtig god" (linje 102) til engelsk, fordi "i dagligdagen øver vi os ikke på det" (linje 233). Han estimerer, at "5 % af den tid, vi snakker, er måske på engelsk, ikke engang" (linje 104). Derfor mener han ikke, at det er nødvendigt for alle hans medarbejdere at kunne engelsk, men han trækker dog lidt i land igen, fordi "i takt med at hovedkontoret bliver mere internationalt, ... er det også et krav, at servicefolkene skal kunne begå sig mundtligt på engelsk" (linje 161) – dog langt ude "i en fjern fremtid" (Informant 5, linje 164).

Hvad gælder ledere, lader engelskkompetencerne til at være høje. Informant 5 fortæller i hvert fald, at ledergruppemøder ikke påvirkes af sprogvalget, fordi de får "de debatter, vi skal have, uanset om det er på

engelsk eller på dansk" (linje 302). Men det er Informant 5's vurdering, at "lige så snart vi går ud af ledelseslag, ... er det begrænset, hvor mange der egentlig kan lide at kommunikere på engelsk, og også begrænset, hvor mange der egentlig kan forstå ... [D]er er i hvert fald risiko for misforståelser" (linje 74). Og han forklarer, at "man skal ikke særlig langt ned i organisationen, før at det er et 'issue', og før at det bliver en hæmmende faktor" (Informant 5, linje 303).

Informant 2 fortalte mig inden interviewets start, at han da gerne ville stille op til mit interview, bare det ikke foregik på engelsk, fordi han "ville ikke få sagt det, jeg skulle sige" (linje 60). Men Informant 5 er af den opfattelse, at "alle danskere kan jo begå sig i et eller andet omfang på engelsk" (linje 166), fordi selv "[d]e steder, hvor det engelske måske ikke er så stærkt, jamen så finder de ud af det alligevel jo" (linje 175). Informant 5 anerkender dog, at realiteten i hans afdeling er, at "hvis jeg kommer med en præsentation til mine folk, som er på engelsk, ... forstår de den ikke. Der er ganske få, der er flydende på engelsk. Og det tror jeg, er et generelt 'issue' for de 1000 mennesker, der er i produktionsområdet" (linje 26), og derfor ville det være "mangel af respekt faktisk" (linje 80), hvis Informant 5 brugte en PowerPoint på engelsk til sine informationsmøder.

Det er ifølge Informant 3 "også ret vigtigt, at det er den enkelte medarbejder, der ligesom ejer sin egen udvikling" (linje 263), fordi "det er ikke virksomheden, der har et ansvar for at sørge for, at du som medarbejder har det engelskniveau, der skal til for at passe det job, du er i" (linje 267). Men kompetencevurdering kan være rigtig vanskeligt, fordi "at vurdere sine egne kompetencer er altid subjektivt" (linje 50), som Informant 4 pointerer. Derfor fortæller Informant 3 også, at Lundbeck har udarbejdet en matrix, således at "der er mulighed for at bruge en skala" (linje 225).

Informant 3 har personligt et godt fundament i det engelske sprog, så "[d]e barrierer, jeg møder, er, når dem jeg taler med på engelsk, ... hvor engelsk ikke er deres førstesprog ..., altså for eksempel franskmænd, og de så har svært ved det, jamen så kan det jo selvfølgelig godt blive en svær samtale alligevel på grund af, at de skal lede meget efter ordene" (linje 112). Informant 3 har egne strategier til at løse sådanne problemer: "[E]n helt lavpraktisk ting er jo for eksempel at bede dem om at sige det på deres eget sprog, fordi rigtig, rigtig ofte ... vil det være et ord, der er så tæt på ... Eller også ... er det jo at være tålmodig og vente på, at de måske bruger lidt flere ord til at få sagt det på en lidt anden måde" (linje 121).

1d: Hvordan bedømmes sprogkompetencerne i de forskellige afdelinger på Lundbeck?

- ★ Different language skills may be required for different positions (s. 6/64)
- ★ It is recommended that the level of language skills are included in the specific job descriptions:
 - ★ Reading
 - ★ Writing
 - ★ Listening
 - ★ Speaking (obtaining information, giving information, meetings, social situations) (s. 6/64)
- ★ There are several training methods available in the case of competence gaps:

- ★ Face to face training – individually or in small groups
- ★ Presentation courses in English
- ★ Online English lessons, if flexibility in time and place is needed (s. 8/66)

- ★ Managers must assess the English skills of each Lundbeck manager reporting to them and training should be initiated if needed (s. 5/63)

Det lader til, at sprog er et generelt emne i de fleste medarbejderudviklingssamtaler på Lundbeck, og punktet omkring dette i sprogpolitikoplægget vil derfor umiddelbart ikke være problematisk at implementere. Men der er stor forskel på både engelskniveauet og villigheden til at tage et sprogkursus blandt de ansatte i de forskellige afdelinger. Især de lidt ældre og lavtuddannede har, ifølge tillidsrepræsentanten, ikke lyst til at komme i skole igen, mens næsten hele kommunikationsafdelingen har som en naturlig ting taget engelskkurser, hvilket stemmer godt overens med undersøgelser og statistik blandt danskerne (såsom Bacher et al. 1992 og Preisler 1999).

Der peges dog på, at det er u hensigtsmæssigt bare at tage et sprogkursus, hvis man ikke anvender sproget i dagligdagen efterfølgende, og ifølge afdelingslederen for service-/teknik er engelskbrugen altså ikke så udbredt på Lundbeck (endnu?), at det kan betale sig for størstedelen af medarbejderne at deltage i engelskundervisning. Tillidsrepræsentanten kommer dog i kontakt med så megen engelsk, at han valgte at opkvalificere sine sprogkompetencer. Lundbecks sprogkurser er meget varierede og tilpassede til den enkelte medarbejder, men om kurserne følger Phillipsons råd (2003) om, at ELF-undervisning ikke skal fokusere på udtale og grammatik, må lade stå hen i det uvisse her.

Ét er at arbejde et sted, hvor engelsk er meget brugt, og en medarbejders overordnet derfor påpeger, at en forbedring af sprogkompetencerne er nødvendig (sådan som service-/teknikafdelingslederen har gjort enkelte gange), for i en sådan situation er det et krav eller en forventning fra arbejdsgiverens side. Noget andet er egen motivation, og som HR-lederen ser det, er det altid den ansattes individuelle ansvar at være up-to-date på sine kompetencer, hvad enten de er sproglige eller traditionelt faglige. Dette står i modsætning til Lester (1994) og forskerne fra SDU (Syddansk Universitet, 2010), som ligesom den udenlandske forsker fra Lundbeck ikke mener, at frivillige kurser er den optimale løsning.

Som en del af ens sprogkompetencer findes også taktikker til at løse sprogproblemer såsom at hive de andre fremmedsprogskundskaber, man har, med ind i billedet, som HR-lederen udnytter. Andre gange skal man som usikker sprogbruger bare springe ud i det og anvende sproget for at opdage, at det kan komme meget naturligt alligevel, som tillidsrepræsentanten oplever nu og da. Det handler altså i det hele taget om at være åben og samarbejdsvillig i fremmedsprogskommunikation.

Hvad gælder vurdering af sprogkompetencer, indeholder Lundbecks

sprogpolitikoplæg ingen specifikke krav eller beskrivelser af, hvordan sprogniveauerne skal ligge. HR-lederen fortæller, at der findes en matrix, men den er åbenbart kun et bilag til sprogpolitikken. Om denne matrix følger fx Du-Babcock & Babcocks (2006) 3 kategorier på baggrund af mundtlige sprogfærdigheder eller om Lundbeck har udspecificeret den mere, kan derfor ikke kommenteres her.

Generelle sprogpoltiske tanker

Informant 2 synes, at brugen af en engelsk sprogpolitik anno 2011 indebærer, at "man skal jo tage hensyn til hinanden på et eller andet sæt bare" (linje 137). Dette mener Informant 2, man gør ved at tilpasse sprogvalget til situationen, "[i] stedet for at være stringent og så sige: "Vi skal snakke engelsk"" (linje 147), og han påpeger, at "[m]an skal bare ikke glemme de nederste i hierarkiet" (Informant 2, linje 157), fordi "et eller andet sted i sidste ende ... er det en dansk virksomhed" (Informant 2, linje 271).

På spørgsmålet om tanker omkring konceptet 'sprogpolitik' svarer Informant 3, at "jeg er lidt splittet på det her område ..., fordi ... jeg kan godt følge den ... distance, det vil give, at informationen om en virksomhed foregår på et andet sprog end ét, jeg egentlig føler mig godt tilpas og hjemme i at arbejde med" (linje 177). Derfor er det hende "meget magtpåliggende, at man fortsat kan ... føle sig orienteret og føle sig involveret og føle sig som en del af den virksomhed, man er i, selvom at virksomheden har en politik omkring brugen af sprog" (Informant 3, linje 187), fordi "ét er, hvad jeg selv og mine kolleger i HR sikkert sagtens kunne finde sig til rette med, men noget andet er altså, at der er nogle medarbejdergrupper, vi er nødt til at tage vare på i forhold til det her. Så vi ikke får lavet A- og B-hold" (Informant 3, linje 189).

For Informant 4 handler en sprogpolitik om at skelne til informationens betydning: "[S]å afhængigt af hvor vigtigt informationen er, om ... man bruger begge to sprog eller om for eksempel engelsk er nok" (linje 120).

Om sprogpolitik generelt mener Informant 5, at "det er jo en meget naturlig ting at have nogle rammer omkring; hvordan kommunikerer vi fra korporat side, og hvad er vores krav til, hvordan lederne kommunikerer med deres medarbejdere" (linje 181). Men selvom en sprogpolitik "giver god mening at have" (Informant 5, linje 183), skal man ifølge Informant 5 "bare tænke sig om, så man ikke ligesom gør det for rigtigt" (linje 184).

Informant 5 ser en betydningsmæssig forskel i termerne 'sprogpolitik' og 'kommunikationspolitik', og han funderer, "om man skal kalde det en kommunikationspolitik i stedet for en sprogpolitik ... [D]et kommer an på, hvad man vil have ud af det ... Hvis sprogpolitik ... lægger op til, at man bare vil have sikret sig, at folk har hørt, eller folk har læst, det budskab, der kommer fra korporat hånd ... En kommunikationspolitik ... må vel mere lægge op til, at folk har forstået og kan forholde sig til det, der er blevet sagt, og hvad betyder det for deres område" (linje 202). Informant 5 begrundet forskellen i, at en kommunikationspolitik ville indeholde "noget mere respekt" (linje 209) ved fx "en-til-en-samtaler med alle dine medarbejdere inden for en måned; det er jo en kommunikationsaktion, du kunne tage. Og sige: "Jamen det her ... er måden vi driver ledelse på i Lundbeck". Du har infomøder med dit område, således at du sikrer dig, at de forstår helheden omkring Lundbeck og forstår, hvordan de passer ind i den strategi. Sådan noget er jo lidt mere produktivt, synes jeg, at bruge tid på end at sige: "Vi skal tale på en bestemt måde" eller "Vi skal skrive præsentationer på en bestemt måde"" (linje 210).

2a: Hvilke tanker har de 5 medarbejdertyper omkring 'sprogpolitik' som koncept?

- ★ The purpose of the Lundbeck language policy is to enhance the company's strategy and growth by:
 - ★ being able to attract the best candidates from all over the world
 - ★ ensuring efficient communication worldwide
 - ★ maintaining job satisfaction of all employees wherever they come from (s. 2/60)
- ★ The aspiration of our language policy is to include all employees in our joint effort to live up to our vision and mission (s. 2/60)
- ★ Further details regarding documents: Corporate SOP_00006 Use of LuDo (s. 4/62)

Konceptet 'sprogpolitik' lader til at være lidt konfust i informanternes bevidsthed. I hvert fald virkede det ikke til, at de fire danske informanter, som vidste, at arbejdet med udformningen af Lundbecks nye engelske sprogpolitik var gået i gang og som var bekendte med det faktiske sprogpolitikoplæg, havde gjort sig store tanker omkring idéen.

Hvis man opsummerer, hvad de fem forskellige medarbejdere synes, at en sprogpolitik skal gøre, er det noget med:

- at være fremadsynet internationalt
- at tage hensyn til alle

men samtidig

- at tage hver situation i betragtning
- at erkende, at både det engelske og det danske er nødvendigt i en virksomhed som Lundbeck

Det er ifølge Kristensen (2003) korrekt observeret af informanterne, at Lundbeck også må indregne sprog som en parameter i den internationale konkurrence, og ligesom der citeres i Shohamy (2006), kan rigide sprogpolitikker alligevel ikke sikre, at alle anvender sprog på samme måde, og derfor kan man, ligesom informanterne påpeger, lige så godt være hensynstagende allerede i udarbejdelsen af en sprogpolitik, både til folks sprogkompetencer og til de forskellige kommunikationssituationer.

Lederen for den interne service-/teknikafdeling nævner som den eneste informant forbindelsen mellem sprogpolitikker og kommunikationspolitikker, og han lader til at synes, at Lundbecks oplæg til en engelsk sprogpolitik måske snarere burde placeres i kommunikationspolitikategorien. Dette kan han til dels have ret i, fordi som Bergenholtz (2006) skriver, forudsætter udarbejdelsen af en sprogpolitik, at der er en kommunikationspolitik, og det lader ikke til, at Lundbeck har dét. Derfor må sprogpolitikoplægget nærmere være første skridt på vejen til udarbejdelsen af en kommunikationspolitik på Lundbeck. Desuden indeholder Lundbecks sprogpolitikoplæg rigtigt nok mange kommunikationsmæssige punkter, jf.

Bergenholtz & Johnsen (2006), fx kommunikationsværdier, kommunikationssteder og kommunikationsregler for lederne. Men sprogpolitikoplægget som kommunikationspolitik mangler helt klart også andre punkter – flere af informanterne nævnte under interviewene manglende regler for e-mailskrivning, som jeg ikke har medtaget i denne analyse. Sprogpolitikoplægget har på den anden side lige så mange sprogmæssige punkter, og det kan derfor siges, at være en hybrid.

Lundbecks sprogpolitikoplæg

På Lundbeck har det taget tid at beslutte at udfærdige sprogpolitikoplægget, og "at finde ud af, hvad er egentlig vores holdning" (Informant 3, linje 295). Men fordi der ikke var (og stadig ikke er?) klarhed omkring brugen af engelsk, som beskrevet længere oppe, var der "brug for nogle flere retningslinjer, for at folk kunne få en klar forventningsafstemning om: "Hvad er det egentlig, jeg som medarbejder skal forholde mig til; er det mig eller er det selskabet, der skal ændre sig?". Så det at få sat ord på har været rigtigt vigtigt" (Informant 1, linje 70). Lundbecks oplæg til en engelsk sprogpolitik virker ifølge informanterne dog ikke til at være fuldkommen reformændrende. Fx nævner Informant 1, at kommunikationsafdelingen nok ikke vil ændres, fordi de her "efterlever meget godt de principper, der er sat op, ved at sikre på den ene side at hvis der er ikke-dansktalende ... til stede, ... taler vi selvfølgelig engelsk, ... men samtidig at vi også giver plads til, hvis to danskere sidder og spiser frokost sammen, ... kan det sagtens foregå på dansk" (linje 92).

Ifølge Informant 3 vil sprogpolitikoplægget gøre, at "fra korporat side vil informationen jo komme på engelsk, og der vil være en overvægt af engelsk i vores kommunikation til medarbejdere og til ledere og internt i virksomheden" (linje 24). Men hun tror dog grundlæggende ikke, at "den kommer til at ændre ret meget i det hele taget. Fordi den store forskel vil være, ... at vi egentlig får sat nogle ord på, hvordan vi gør i store træk allerede" (Informant 3, linje 207). Informant 3 tror dog, at "vi vil få nogle medarbejdergrupper, som vil være nødt til at være mere aktive i selv at opsøge informationen, end de har været tidligere, hvis de vil være med, kan man sige" (linje 210). Men overordnet tror hun godt, at man "kunne indføre den, og så var der nok ikke så mange, der nødvendigvis ville opleve en kæmpe forskel ... Det er ret tæt på hvordan tingene sker i dag ... I min optik. Af hvad jeg ser ude i verden eller lige i den del af verden, jeg befinder mig i" (Informant 3, linje 212).

Som Informant 2 læser sprogpolitikoplægget, er det meningen, at "der skal blive talt engelsk" (linje 49), men han mener, at "[s]å vil de miste rigtigt mange medarbejdere" (linje 49), og at "man burde måske nok også tage hensyn til dem, der ikke er engelsktalende" (linje 77), medmindre "som der også står i politikken, at nærmeste leder skal oversætte for de medarbejdere, der ikke kan forstå" (linje 50), og han tilføjer, at "det kan jeg godt lide, fordi så er det ledelsesansvar at få kommunikeret budskaberne ud oppefra" (linje 82). Umiddelbart mener Informant 2 dog ikke, at oplægget til sprogpolitikken dækker hans afdeling, fordi "[m]an har ikke fokus på de områder, jeg bevæger mig i, fordi der får du ikke udenlandsk arbejdskraft" (linje 70), og det er måske heller ikke nødvendigt, fordi medarbejderne her kan "sagtens lære sig op til at lave det stykke arbejde, de skal, og behøves for så vidt ikke at kunne engelsk" (linje 72). Efter Informant 2's mening gælder sprogpolitikoplægget mere "oppe i de der steder, hvor der er nogle specielle stillinger, og hvor det er nogle specielle jobs. Jamen, der er jo stillinger herinde, som der måske kun findes 10 mennesker i hele Europa. Og ... hvis der ikke findes nogen danskere, hvad gør vi så? Så er vi jo nødt til at snakke engelsk" (linje 73). Overordnet synes Informant 2 derfor, at "det er en fin og okay politik" (linje 101), "hvis den bliver efterlevet" (linje 133).

Informant 5 ser sprogpolitikoplægget som, at "der lægger 'Corporate Communication' op til, at de kun fremadrettet ligesom vil kommunikere på engelsk, og det synes jeg ikke, man kan ... Fordi realiteten er, at de fleste medarbejdere i Danmark vil foretrække, det er dansk, ... og du møder dem også bedre, hvis det er på dansk. Så jeg tror, de stadigvæk er nødt til at have dobbeltsidigheden" (linje 52). Men han mener, at man måske skal vælge hvilket sprog, der har førsteprioritet, og han giver et eksempel med i dag, "hvor 'BrainWeb'-meddelelsen står på dansk, og så kommer den engelske oversættelse til sidst. Det kan være, de skal bytte om på det; det er måske det nye revolutionære" (Informant 5, linje 57). Men Informant 5 mener, at "de er nødt til stadigvæk at respektere, at langt de fleste af medarbejderne møder de først, når det er på deres eget sprog, ... sådan at meddelelserne ikke bliver fremmedgjorte fra starten for de folk, der skal lytte til det" (linje 60). Informant 5 synes, at sprogpolitikoplægget "afspejler meget godt den måde, vi begår os med sproget i dagligdagen" (linje 109), og han kan godt lide denne måde, hvor "de fleste ting kommer på dansk og engelsk" (Informant 5, linje 189). Informant 2 påpeger, at sprogpolitikoplægget "forretningsmæssigt set ... er ... korrekt ... Fordi det er noget med at tiltrække de rigtige kræfter" (linje 275), og at "[d]et, der er vigtigt i den, ... er jo det strategiske" (linje 284).

Oplægget til sprogpolitikken skal ses som en ressource i virksomheden, fordi "dét, sprogpolitikken lægger op til, er jo netop, at det skal være en del af udviklingssamtalerne ... [D]et er jo et udmærket værktøj og en udmærket mulighed for at få talt om, om der er noget, der skal rettes op på ... eller udvikles" (Informant 3, linje 254), og "om der skulle være ... et gab, der skulle lukkes, i forhold til kompetencer hos den enkelte medarbejder" (Informant 3, linje 287).

Selvom Informant 2 mener, at Lundbeck skal vente med at indføre engelsk som eneste koncernsprog "om 20 år, når sådan nogle gamle nogen som mig er gået på pension" (linje 149), synes han alligevel, at det er et passende tidspunkt, at sprogpolitikken bliver lanceret, "fordi vi har nogle kompetencer, vi skal bruge ude i verden, og så kan det ikke nytte noget, vi har visse områder i organisationen, hvor de så ligesom føler sig udenfor og ikke er en del af Lundbeck. For at arbejde på Lundbeck, der er man ... en stor familie. Og det ville være en fordel for os, hvis de føler sig sådan. Og det føler man ikke, hvis man ikke forstår, hvad der sker omkring én" (Informant 2, linje 153). Derfor kan det "ikke nytte noget, vi har nogle mennesker, der er meget vigtige for virksomheden, og som så står og taler dansk" (Informant 2, linje 102).

2b: Hvad synes de 5 medarbejdertyper om Lundbecks engelske sprogpolitikoplæg?

- ★ The purpose of the Lundbeck language policy is to enhance the company's strategy and growth by:
 - ★ being able to attract the best candidates from all over the world
 - ★ ensuring efficient communication worldwide
 - ★ maintaining job satisfaction of all employees wherever they come from (s. 2/60)
- ★ The aspiration of our language policy is to include all employees in our joint effort to live up to our vision and mission (s. 2/60)
- ★ At Lundbeck our common language is English. The common language is used whenever necessary to include employees in daily work (s. 3/61)

- ★ Corporate information is always distributed in English, and should, if needed, be translated into local languages (s. 4/62)
- ★ Meetings are held in English unless all participants share a local language. If there are participants in the meeting who don't understand English, please consider translation (s. 4/62)
- ★ Managers are responsible for ensuring that corporate messages are understood by their employees (s. 4/62)

At det har taget tid at få udarbejdet en sprogpolitik på Lundbeck, er ikke mærkværdigt, ifølge Phillipson (2003). Tværtimod anbefaler Erhvervssprogligt Forbund, at alle tænkelige problematikker bliver belyst, og at medarbejdere fra hele virksomheden bliver inddraget i arbejdet med sprogstrategier (Ørsted et al., 1998). Lundbeck har da også sendt deres sprogpolitikoplæg til høring hos ledergrupperne, og de tre ledere mener samstemmigt ikke, at sprogpolitikoplægget bliver revolutionerende for afdelingerne på Lundbeck. Dette kunne på den ene side tyde på, at sprogpolitikoplægget er en rimelig præcis beskrivelse af, hvordan sprogpraksissen er på Lundbeck allerede, men på den anden side kunne det også betyde, at sprogpolitikoplæggets formål ikke er uddybet nok. Fordi hvilken betydning har det for den enkelte medarbejder, at Lundbeck vil vækste, tiltrække de bedste kandidater, sikre effektiv kommunikation og opretholde jobtilfredshed? Nogle mere løsningsorienterede forklaringer og eksempler på virkningsbeskrivelser i forhold til medarbejderne kunne måske give sprogpolitikken den værktøjsform, der er tiltænkt.

Tillidsrepræsentanten har ud fra sprogpolitikoplægget opfattet, at alt skal foregå på engelsk fremover, og HR-lederen erkender da også, at der bliver lagt op til, at de interne informationer vil komme primært på engelsk – hun tilføjer endda, at medarbejderne skal blive bedre til selv at indhente oplysninger. Men fra (især de ikke engelsktalende) medarbejderes synspunkt er punktet omkring lederes ansvar i sprogpolitikoplægget umådelig vigtigt.

Lundbeck skriver i sprogpolitikoplægget, at forhåbningen er, at alle medarbejdere bliver inkluderet, men tillidsrepræsentanten mener, at flere af punkterne ikke dækker hans afdeling blandt produktionsfolkene, fordi de ikke har nogen udlændinge. Når sprogpolitikken bliver lanceret, kunne medarbejderne i sådanne afdelinger altså komme til at tro, at dette dokument var endnu en fælles meddelelse, som de med god sindsro kan lægge på hylden, fordi den alligevel ikke gælder kollektivt. Og hvis de endelig begyndte at bladre i den, ville de måske blive skræmt af alle de fine engelske ord. En sådan situation kunne Lundbeck muligvis undgå ved, som der står i sprogpolitikoplægget, at oversætte de sprogpolitiske regler til lokalsproget allerede fra starten, og uddele en dansk version til medarbejderne, så de er fuldstændigt klar over grunden til og påvirkningen af den engelske sprogpolitik.

Selvom tillidsrepræsentanten anerkender sprogpolitikens punkt om og

Lundbecks strategi i at tiltrække de mest kompetente mennesker rundt om i verden, og det dertilhørende faktum at Lundbeck må anvende engelsk for at inkorporere disse medarbejdere på arbejdspladsen, synes han ikke, at tiden er moden nok til udelukkende at indføre engelsk på arbejdspladsen. Han begrundet det med, at en del medarbejdere ikke er gode nok til engelsk til at kunne klare det, og dette er i overensstemmelse med Phillipson (2003), som mener, at det formodentligt er klogt ikke at indføre tvangsregler om sprogbrug. Derimod er det et godt træk, at man som Lundbeck opmuntrer og tilskynder medarbejderne til at opkvalificere deres sprogkompetencer via sprogpolitikken og gennem medarbejdersamtaler og ansættelsesstrategien.

Sprogpolitikens indvirkning på ansættelsesstrategien i Lundbeck

Ifølge Informant 3 er det at lave en engelsktest til jobsamtaler "ikke så brugt, men det er sagtens noget, vi kan" (linje 228). Også Informant 5 mener, at "vi har en tendens til at tage det for givet" (linje 138), at ansøgerne har gode engelskkompetencer – i hvert fald til ledelsesstillinger og specialiststillinger (Informant 5, linje 139). Og Informant 5 kan da heller ikke huske at have "siddet og snakket engelsk med en dansker til en jobsamtale" (linje 140). På den anden side ytrer Informant 5, at "[o]mvendt har det heller ikke været et problem; altså de folk, jeg har fået ind, har godt kunnet engelsk på et tilfredsstillende niveau" (linje 142). Generelt er det dog ikke Informant 3's indtryk, at ansøgerne spørger ind til sprogniveauet til jobsamtalerne (linje 242), og heller ikke Informant 5 ser engelskniveauet som et emne til jobsamtaler, fordi det ikke er "et krav til stillingen ... Og det kan så være, at det skal det være fremoverrettet" (linje 145).

Fordi Informant 4 kørte hele jobsamtalen på engelsk var det ikke nødvendigt at lave en engelsktest til hendes jobsamtale (linje 224). Men Informant 4 mindes dog heller ikke, at sprog var et emne til hendes jobsamtale, selvom hun faktisk synes, at det ville være en god idé (linje 181), fordi på den måde kan man sørge for, at "alle nye medarbejdere, man ansatte i Lundbeck, skal have en basisniveau af engelsk" (linje 182).

De forskellige stillingstyper, hvad enten nyansættelser eller nuværende medarbejdere, skal bedømmes ud fra det nødvendige engelskniveau, og til det formål fortæller Informant 3, at "[d]er ligger en matrix for engelskkundskaber på visse niveauer. Og der er det en opgave for organisationen at få bestemt: "Denne her stilling ... har så meget interaktion med sådan og sådan, så her skal engelskniveauet være på det her niveau"" (linje 222). Informant 3 tilføjer dog, at "jeg tror ikke ..., vi i løbet af de næste 2-3 måneder har ... engelskniveauer på alle stillinger, sådan så vi ved præcist, hvad hver enkelt stilling skal kunne sådan rent engelskmæssigt; det kommer nok til at tage lidt længere tid, før vi er dér" (linje 291).

Hvad gælder udlændinge og dansk, mener Informant 4, at det skal være en udtrykt forventning, at de "prøver at lære noget sprog, også fordi det er meget vigtigt for integrationen" (linje 190). Dette er i tråd med Informant 3, som har det indtryk, at "de steder, hvor det bliver præciseret, at du kan klare dig med engelsk på dit arbejde, men vi vil gerne have, at du lærer dansk, ... er der, hvor den letteste integration foregår" (linje 233).

2c: Hvilken indvirkning får sprogpolitikoplægget på ansættelsesstrategien i Lundbeck?

- ★ The current recruitment process will only be affected to a minor extent by the introduction of this language policy (s. 7/65)
- ★ Most of the people we recruit are experienced individuals; they come from a similar company or university where English is vital for the candidate's success (s. 7/65)
- ★ The level of English competency needed is discussed at the meeting with the hiring manager prior to initiating the recruitment. If necessary, the candidate can be tested in both verbal and written English as well as in understanding (s. 7/65)
- ★ Employees working at sites outside their native country are encouraged to learn the local language (s. 7/65)
- ★ Different language skills may be required for different positions (s. 6/64)
- ★ It is recommended that the level of language skills are included in the specific job descriptions:
 - ★ Reading
 - ★ Writing
 - ★ Listening
 - ★ Speaking (obtaining information, giving information, meetings, social situations) (s. 6/64)

Som en sikring for at i al fald fremtidige medarbejdere på Lundbeck har passende engelskkompetencer, omtaler sprogpolitikoplægget både niveaubestemmelse for jobtyper og sprogtest. En decideret afprøvning af ansøgeres engelskfærdigheder lader dog ikke, ifølge informanterne, til at være specielt anvendt på Lundbeck. Hvorimod en virksomhed som Danfoss afholder **obligatoriske** læseprøver til deres jobsamtaler (Hansen, 2010a), nævner Lundbecks sprogpolitikoplæg bare **muligheden** for både mundtlige, skriftlige og forståelsestest, og det må derefter være op til lederen, der afholder jobsamtalen, at vurdere behovet.

Den udenlandske forsker mener dog, at det burde være obligatorisk at teste nye danske medarbejders engelskkundskaber for at sikre, at det engelske fællessprog rent faktisk bliver fælles. Men selvom en sådan foranstaltning ville gøre, at alle Lundbecks medarbejdere ville være kyndige i engelsk, erkender forskeren også, at det danske sprog er uundgåeligt på en dansk arbejdsplads som Lundbeck. Sprogpolitikoplæggets punkt omkring forventningen om, at udlændinge lærer lokalsproget er derfor fuldt ud bifaldet af én som selv har været igennem processen. Den udenlandske forsker har nemlig oplevet, at integrationen både på Lundbeck og generelt i det danske samfund er nemmere

på denne måde, hvilket også er opfattelsen for flere af de andre informanter. Dette er i overensstemmelse med Preisler (1999), som netop anser sprog som en væsentlig social og kulturel faktor.

Lederes ansvar i forhold til sprog

Lundbecks sprogpolitikoplæg lægger stort ansvar på ledernes skuldre, hvad gælder oversættelse – både bogstaveligt og i formidlings øjemed. Ifølge Informant 3 bør det være tydeligt for alle i virksomheden, hvad strategien og målene er, og dette gøres gennem lederne (linje 195). Informant 1 ser det dog ikke som problematisk, fordi ”det er en naturlig del af en leders ansvar” (linje 105). Heller ikke Informant 5 ser som udgangspunkt nogen problemer i, at lederne skal stå for oversættelsen (linje 122).

Risikoen ved dette lederansvar er ifølge Informant 3, at ”det bliver mindre korporat og mere forretningsenhedsbestemt kommunikation, og det er sådan set lidt farligt, fordi der kommer et tvist på, når der skal oversættes nedad” (linje 202). Også Informant 5 er opmærksom på, at der er fare for, at lederne ”oversætter til deres egne budskaber. Så vi ... kan risikere, at der sker en udvanding af det engelske budskab” (linje 124).

Da Informant 5 fik sprogpolitikoplægget til høring, var ”det eneste, der sådan slog mig ved politikken ..., at det ligesom nu var leders ansvar at oversætte alt til det sprog, som nu giver mest mening lokalt” (linje 116), men han mener, at det er vigtigt, at Lundbecks ledelse anerkender både dansk og engelsk som brugssprog i virksomheden (Informant 5, linje 118).

Informant 5 forklarer, at det engelske sprog ”er jo dét, alle i lederpositioner skal kunne for at være med i denne her butik, og det synes jeg er fair nok” (linje 68), men når det gælder oversættelse, påpeger han, at ”du risikerer ... at spille en masse leders tid” (Informant 5, linje 126), ved at alle og enhver skal sidde og oversætte, i stedet for at al fælles information på Lundbecks hovedkontor blev sendt ud til lederne i både en dansk og en engelsk version. Fordi hvis tværorganisatoriske meddelelser kun blev udsendt på engelsk, ville Informant 5 ”som leder skulle oversætte endnu flere budskaber til mine folk, som vi i forvejen har nogle kompetente ’Corporate Communication’-medarbejdere, der har tænkt igennem” (linje 191).

2d: Hvilket ansvar får lederne i Lundbeck gennem sprogpolitikoplægget?

- ★ Managers are responsible for ensuring that corporate messages are understood by their employees (s. 4/62)
- ★ English skills or the will to learn English to the required level is a prerequisite for becoming a manager. If the skills needed are not present when the manager is appointed, this training need must be addressed immediately (s. 5/63)
- ★ Managers at all levels must be able to understand and explain corporate messages to their employees and answer questions regarding the impact of a corporate message on local goals and day-to-day business (s. 5/63)
- ★ If needed, line managers should ensure translation of corporate

messages into the local language (s. 5/63)

- ★ Managers must assess the English skills of each Lundbeck manager reporting to them and training should be initiated if needed (s. 5/63)

De 3 ledere, fra henholdsvis kommunikations-, HR- og service-/teknikafdelingerne, mener samstemmigt, at de sagtens ville kunne påtage sig det store ansvar, som sprogpolitikoplægget pålægger dem med hensyn til oversættelse og videregivelse af budskaber. Som citeret i Gunnarson (2006) skal de dog være påpasselige med at gengive meddelelserne præcist, således at medarbejderne under dem ikke går glip af informationer på grund af deres mulige udfordringer med sprog. Og sådanne situationer er lige præcis, hvad de 3 ledere ser som ulemper ved sprogpolitikoplægget.

Det er muligvis en selvfølge, at de to ledere, som selv har været med til at udforme kravene i sprogpolitikken, ikke personligt ser nogen udfordringer i denne byrde. Informant 5 nævner i hvert fald som den eneste, princippet om, at når Lundbecks kommunikationsfolk allerede har gennemtænkt formuleringen af budskabet og højst sandsynlig oversættelsen heraf, inden det ryger ud til resten af organisationen, ville det bare gøre livet endnu mere besværligt for alle andre, hvis ikke den danske version fulgte med budskabet.

KONKLUSION

Jeg har i denne kandidatafhandling foretaget kvalitativ forskning med henblik på at undersøge brugen af engelsk i den danske medicinalkoncern Lundbeck. Eftersom jeg valgte at designe undersøgelsen som et casestudie, kan jeg ikke drage generaliserende konklusioner på grundlag af mine analyseresultater, men disse kan bruges til at danne inspiration for andre forskeres fremtidige undersøgelser inden for koncernsprog og sprogpolitik.

Med fem kvalitative forskningsinterview som det empiriske grundlag sigter jeg ikke mod repræsentativitet. Mit håb med denne kandidatafhandling er blot at bidrage til debatten om det engelske sprogs anvendelse i Danmark.

Hvad angår mine forskningsspørgsmål, er hvert underspørgsmål blevet bearbejdet i evalueringsboksene i min analyse. Jeg vil derfor her forsøge at drage nogle overordnede følgeslutninger om, hvorledes forskellige medarbejdertyper fra Lundbeck oplever den interne brug af engelsk, og hvordan lanceringen af en engelsk sprogpolitik på Lundbeck vil påvirke sprogadfærden.

De fem medarbejdertyper, som er blevet interviewet, er:

1. Lederen af Lundbecks kommunikationsafdeling, som har deltaget i udarbejdelsen af Lundbecks kommende sprogpolitik. Hans engelskkompetencer er gode, ligesom resten af medarbejderne fra hans afdeling, og han ser derfor umiddelbart ikke nogen problemer i at indføre et reglement for sprogområdet, selvom han dog erkender, at man altid er sprogligt mest sikker på sit modersmål.
2. Lundbecks tillidsrepræsentant, som kommer fra produktionsafdelingen. Han har selv taget et engelskkursus for at opkvalificere sine sprogkundskaber, men et sådant tiltag er ikke normalt i hans afdeling, og han opfordrer stærkt Lundbecks ledelse til at tage medarbejdernes varierende sprogkompetencer i betragtning i forhold til indførelse af en sprogpolitik.
3. HR-lederen i Lundbeck, som har været med til at udarbejde Lundbecks sprogpolitikoplæg. Hun er personligt ferm til engelsk, og hun tror, at det engelske sprogs indflydelse på arbejdspladsen vil øges, som tiden går. Hun er opmærksom på, at medarbejdernes lokalsprog stadig (i hvert fald anno 2011) skal være en vigtig del af dagligdagen, men hun er af den opfattelse, at det er medarbejdernes eget ansvar at være opmærksomme på at tilegne sig brugbare sprogkompetencer.
4. Én af Lundbecks udenlandske forskere, som har arbejdet på Lundbeck i 4½ år. Hun har i den tid oplevet meget variation i brugen af engelsk, og selvom hun har lært sig dansk, er hun af den overbevisning, at Lundbeck som arbejdsplads ville have gavn af at have et fællesreglement for sprog. Hun mener også, at medarbejderne skal motiveres mere til at opkvalificere deres sprogkompetencer.
5. Lederen af den interne service-/teknikafdeling på Lundbeck, som er kompetent engelsktalende men alligevel påpeger behovet for at anerkende det danske sprogs plads på Lundbeck – både for sin egen skyld og for medarbejderne i sin afdeling. Han ser ikke noget problem i, at sprogpolitikoplægget placerer ansvaret for oversættelse hos ham som leder, men han synes, at det ville være dobbeltarbejde, idet han forestiller sig, at de fleste engelske informationer bliver udtænkt på dansk i første instans alligevel. Desuden påpeger han, at man bedst imødekommer medarbejderne via deres modersmål.

Engelsk er ikke officielt Lundbecks koncernsprog, og i praksis er medarbejderne ikke enige om, hverken hvordan den engelske sprogbrug skal benævnes eller hvor stor rolle den engelske sprogbrug bør spille.

Lundbeck kan betegnes som et lingua franca-miljø, da det er en arbejdsplads med mange nationaliteter, og engelsk, der symboliserer internationalisering, er derfor et naturligt valg af fællessprog for Lundbeck. Men der lader til at være store variationer blandt Lundbecks medarbejderes sprogkompetencer: mens de højtuddannede medarbejdere og ledere er kompetente til engelsk, har en del lavtuddannede og ældre medarbejdere næsten ingen engelskfærdigheder. De udenlandske medarbejdere er typisk gode til engelsk, mens der er store variationer i danskniveauet blandt disse medarbejdertyper.

Det praktiske sprogvalg i de enkelte situationer påvirkes grundlæggende af sprogkunderskaber, opfyldelsen af de kommunikative mål og den sociale ramme. Afdelingslederne bedømmer, på hvilket sprog hovedparten af deres medarbejdere er i stand til at forstå budskaber, og vælger derefter mellem det danske eller det engelske sprog, mens møder internt mellem ledere sagtens altid kan foregå på engelsk. De kommunikative mål opfyldes primært ved at vælge både dansk og engelsk fx når den administrerende direktør giver fælles informationer ved hjælp af to sessioner på de respektive sprog. Den sociale ramme på Lundbeck er stærkt påvirket af, at det er en dansk arbejdsplads, således at kaffepauser og uformelle møder præges både bevidst og ubevidst af det danske sprog.

Denne sproglige praksis kan dog potentielt ekskludere deltagere – på den ene side ved at den daglige arbejdsproces for medarbejdere uden gode engelskkunderskaber muligvis vanskeliggøres, og på den anden side ved at udlændinge risikerer at udelukkes fra fuld deltagelse i en samtale på grund af brugen af dansk. For at undgå sådanne kommunikationsproblemer bør multinationale virksomheder højne opmærksomheden på sproglige problemstillinger og centralisere sproguddannelse. Og dette forsøger Lundbeck at gøre gennem lanceringen af en engelsk sprogpolitik.

Lundbeck har udarbejdet et sprogpolitikoplæg, som understreger, at engelsk er **fællessproget** på Lundbeck (og ikke **koncernsproget**). Selvom den kommende sprogpolitik ifølge informanterne ikke vil være fuldt ud gældende i alle afdelinger, er antagelsen, at de sprogpolitiske regler som led i Lundbecks generelle strategi skal bruges til at tiltrække de bedste kandidater. Sprog-mæssige beslutninger hænger også sammen med kommunikationspolitikker, og selvom Lundbeck ikke lader til at have et kommunikationsmæssigt regelsæt, er en kommende sprogpolitik dog med til at sætte fokus på den interne kommunikation i koncernen. Sprogpolitikken er altså tiltænkt som et internt værktøj, som kan samle medarbejderne til en fælles indsats mod mere effektiv kommunikation og større jobtilfredshed.

Lundbecks nuværende ansættelsesstrategi vil ikke blive synderligt berørt af indførelsen af de sprogpolitiske regler. Det er dog alligevel primært gennem ansættelsessamtaler, at Lundbeck vil sørge for en højnelse af sprogkompetencerne. Her kan ansøgere testes på deres engelskkunderskaber, og udlændinge vil blive ansporet til at lære arbejdspladsens lokalsprog. Men selvom dansk sprog er en naturlig del af en dansk virksomhed, er det på Lundbeck det engelske sprog, der skal binde virksomheden sammen som helhed, og ansvaret for dette pålægges lederne. Disse skal stå for oversættelse af budskaber til deres medarbejdere, og lederne skal folgelig sørge for at have gode engelskkompetencer. Som nævnt længere oppe har denne medarbejdergruppe generelt gode sprogkunderskaber, så teoretisk medfører ansvaret ingen problemer for lederne, men i praksis vil det skabe en meget tidskrævende opgave for dem.

Inden afleveringen af denne kandidatafhandling kontaktede jeg Lundbeck for at høre, om sprogpolitikoplægget var blevet godkendt. Jeg fik et bekræftende svar tilbage om, at sprogpolitikken vil blive lanceret i løbet af november 2011 ved et møde for lederne på hovedkontoret i Valby samt ved udsendelse af sprogpolitikken til ledere globalt i Lundbeck. I den endelige sprogpolitik er der blevet ændret

nogle småting, såsom kommaer og grammatiske fejl. Desuden er afsnittet på den tredje side, hvori der anføres, at engelsk er fællessproget, blevet rykket fra bunden til toppen. Enkelte fraser er blevet omformuleret fx står der nu på den fjerde side, at information 'can, if needed, be translated locally' i stedet for 'should, if needed, be translated into local languages', og sætningen 'If there are participants in the meeting who don't understand English' er nu blevet til 'On the rare occasions that a participant does not understand English'. Ingen af disse ændringer ser ud til at være et resultat af større uenighed blandt de ledere, der har fået oplægget i høring – der er snarere tale om ren finpudsning af teksten.

Derimod virker det, at hele den syvende side omkring sprogpolitikens indvirkning på ansættelsesstrategien i Lundbeck nu er taget ud, som en større ændring. Og det virker lidt mærkværdigt, at de mest løsningsorienterede punkter i Lundbecks sprogpolitikoplæg er blevet taget ud af den endelige version, fordi det jo netop er gennem ansættelsesstrategien, at Lundbeck kan præge den sti, de gerne vil ud ad. Og dén sti går nu uomtvisteligt mod engelsk som eneste arbejdssprog, fordi punktet omkring udlændinges tilegnelse af lokalsproget også er taget ud. Derudover lægger den endelige version af sprogpolitikken vægt på de sjældne lejligheder, hvor engelsk ikke forstås. Ud fra analyseresultaterne lader det dog til, at i praksis vil sådanne situationer opstå langt hyppigere, end hvad forfatterne bag sprogpolitikken tror. Lokalsprogene – medarbejdernes modersmål – vil nemlig altid prioriteres først, og derfor ville sprogpolitikken højst sandsynligt også blive læst mere og forstået bedre, hvis Lundbeck oversætter de sprogpoltiske regler til dansk (og fransk, spansk etc.). Dermed overholder Lundbeck også sit eget punkt i sprogpolitikken om, at driftsdokumenter kan foreligge i lokalsprogene.

Overordnet set har Lundbeck fornuftigt nok valgt at udarbejde et engelsk sprogpolitikoplæg, som vil kunne ensarte kommunikationen og højne opmærksomheden på de sprogmæssige problematikker, som en stor, international koncern uundgåeligt støder på. På Lundbeck har man dog valgt at udforme en temmelig forsigtig/blød sprogpolitik, som i høj grad bygger på medarbejdernes sprogpræmisser og som gennem ansproing af engelsktilegnelse vil lade udviklingen følge tiden. For engelsk vil uden tvivl komme til en multinational virksomhed som Lundbeck, men det kan og skal ikke påtvinges.

REFERENCER

- Andersen, I. (2006). *Dataindsamling og spørgeteknikker – i projektarbejder inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Antaki, C. (2011, januar). *An Introduction to Conversation Analysis*. Loughborough University. Hentet 28. oktober 2011 fra <http://www-staff.lboro.ac.uk/ssca1/sitemenu.htm>.
- Atkinson, J. M. & Heritage, J. (red.) (1984). *Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bacher, P., Clemmensen, N., Jacobsen, K. M. & Wandall, J. (1992). *Danskerne og fremmedsprog. En undersøgelse af den voksne befolknings sprogfærdigheder*. København: Udviklingscentret for folkeoplysning og voksenundervisning.
- Bergenholtz, H., Bisgaard, J., Lauritsen, M. B. & Wichmann, K. K. (2003). Sprogpolitik: So ein Ding müssen wir auch haben. *Hermes* (31), 135-165.
- Bergenholtz, H. (2006). Towards a definition of “communication policy”, “language policy”, and “language planning”. *Stellenbosch Papers in Linguistics PLUS* (34), 1-34.
- Bergenholtz, H. & Johnsen, M. (2006). Language policy and communication policy – Same same but different?. *Hermes* (37), 95-114.
- Bindselev, M. B. Gotfredsen, M. L. (2007). *Fibertex Corporate Language Policy*. Copenhagen Business School. Kandidatafhandling.
- Cogo, A. (2009). Accommodating difference in ELF conversations. I: Mauranen A. & Ranta, E. (red.). *English as a Lingua Franca: Studies and Findings*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars. 254-273.
- Davidson-Nielsen, N., Hansen, E. & Jarvad, P. (1999). *Engelsk eller ikke engelsk? That is the question*. København: Gyldendal.
- Du-Babcock. B. & Babcock, R.D. (2006). Developing linguistic and cultural competency in international business communication. I: Palmer-Silveira, J. C., Ruiz-Garrido, M. F. & Fortanet-Gómez, I. (red.). *Intercultural and International Business Communication: Theory, Research and Teaching*. Bern: Peter Lang. 55-82.
- Dyrberg, P. (1999). Sprog og sprogregler i EU. *EU-ret & Menneskeret* (4), 144-156.
- Ehrenreich, S. (2009). English as a lingua franca in multinational corporations. I: Mauranen A. & Ranta, E. (red.). *English as a Lingua Franca: Studies and Findings*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars. 126-151.
- Giménez, J.C. (2006). International business communication: Helping advanced learners of English cope with the demands. I: Palmer-Silveira, J. C., Ruiz-Garrido, M. F. & Fortanet-Gómez, I. (red.). *Intercultural and International Business Communication: Theory, Research and Teaching*. Bern: Peter Lang. 289-306.
- Grigg, P. (1997). The influence of the English language in contemporary France. *English Studies* (78), July (4), 368-384.

- Gunnarsson, B. (2006). Swedish companies and their multilingual practices. I: Palmer-Silveira, J. C., Ruiz-Garrido, M. F. & Fortanet-Gómez, I. (red.). *Intercultural and International Business Communication: Theory, Research and Teaching*. Bern: Peter Lang. 243-263.
- Hansen, U. G. (2010a, 29.december). *Tester engelsk til jobsamtalen*. www.business.dk. Hentet 20.juli 2011 fra <http://www.business.dk/karriere/tester-engelsk-til-jobsamtalen>.
- Hansen, U. G. (2010b, 29.december). *Virksomheder snubler i koncernsprog*. www.business.dk Hentet 20.juli 2011 fra <http://www.business.dk/karriere/virksomheder-snubler-i-koncernsprog>.
- Have, P. ten (1999). *Doing Conversation Analysis. A Practical Guide*. London: Sage.
- Heritage, J. & Atkinson, J. M. (1984). Introduction. I: Atkinson, J. M. & Heritage, J. (red.). *Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herslund, M. (1999). Dansk som "det andet sprog". I: Davidsen-Nielsen, N., Hansen, E. & Jarvad, P. (red.). *Engelsk eller ikke engelsk? That is the question*. København: Gyldendal. 19-25.
- Jarvad, P. (1999). Den engelske påvirknings art og mængde. I: Davidsen-Nielsen, N., Hansen, E. & Jarvad, P. (red.). *Engelsk eller ikke engelsk? That is the question*. København: Gyldendal. 103-118.
- Jarvad, P. (2001). *Det danske sprogs status i 1990'erne med særligt henblik på domænetab*. København: Dansk Sprognævns skrifter (32).
- Kaur, J. (2009). Pre-empting problems of understanding in English as a lingua franca. I: Mauranen A. & Ranta, E. (red.). *English as a Lingua Franca: Studies and Findings*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars. 107-125.
- Kommunikation og Sprog (2010, 15.december). *LEGO indfører global sprogpolitik*. www.kommunikationogsprog.dk. Hentet 19.juli 2011 fra <http://www.kommunikationogsprog.dk/index.asp?NyhedsID=2851>.
- Kristensen, B. (2003). *Hvidbog om erhvervsliv, sprogpolitik og konkurrenceevne*. Frederiksberg: Dansk Selskab for Fagsprog og Fagkommunikation (DSFF).
- Kristinsson, A. P. (2009). *Islændingene bevarer og styrker deres sprog – også i globaliseringens tidsalder*. *Islandsk sprogpolitik anno 2009*. Modersmålskredsens tidskrift 'Budstikken', nr. 3. Hentet 6.november 2011 fra www.sprakforsvaret.se/sf/fileadmin/PDF/AriPallKristinsson.pdf.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks: Sage.
- Lester, T. (1994). Close the personnel department?. *International Management* (49), April (3), 40-41.
- Louhiala-Salminen, L. & Charles, M. (2006). English as the lingua franca of international business communication: Whose English? What English? I: Palmer-Silveira, J. C., Ruiz-Garrido, M. F. & Fortanet-Gómez, I. (red.). *Intercultural and International Business Communication: Theory, Research and Teaching*. Bern: Peter Lang. 27-54.
- Lorentzen, A. M. (2011, 10.juni). Danfoss-ansatte vil tale dansk. www.dr.dk. Hentet 19.juli 2011 fra <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/Jobliv/2011/06/165227.htm>.

- Lorenzen, C. V. (2010). *The Influence of English on Danish Language and Society – with particular Focus on English as a Corporate Language in Danish Companies*. Copenhagen Business School. Kandidatafhandling. Hentet 6.oktober 2011 fra http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1667/charlotte_vaupell_lorenzen.pdf?sequence=1.
- Lund, J. (1989). *Okay? amerikansk påvirkning af dansk sprog*. København: Dansklærerforeningen.
- Lønsmann, D. (2011). *English as a Corporate Language – Language Choice and Language Ideologies in an International Company in Denmark*. Roskilde Universitet. Ph.d.-afhandling. Hentet 11.oktober 2011 fra http://www.ruc.dk/fileadmin/assets/cuid/Institut/Det_sker/DLH_thesis.pdf.
- Meurs, F. van, Korzilius, H. & Hollander, A. den (2006). The persuasive effect of the use of English in external business communication on non-native speakers of English: an experimental case study of the impact of the use of English on a Dutch job site. I: Palmer-Silveira, J. C., Ruiz-Garrido, M. F. & Fortanet-Gómez, I. (red.). *Intercultural and International Business Communication: Theory, Research and Teaching*. Bern: Peter Lang. 139-179.
- Morgan, D. L. (1998). *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Olsen, H. (2003). "Gode" kvalitative interview med "rigtige" informanter?. *Sosiologisk tidsskrift* (2), 123-153.
- Ostrynski, N. (2007, 22.oktober). Engelsk har fortrængt dansk i hver fjerde virksomhed. www.business.dk. Hentet 19.juli 2011 fra <http://www.business.dk/karriere/engelsk-har-fortraengt-dansk-i-hver-fjerde-virksomhed>.
- Pallesen, B. R. & Becker-Christensen, C. (red.) (2002). *Politikens Nudansk Leksikon*. København: Politiken.
- Phillipson, R. (2001). Global English and local language policies. What Denmark needs. *Language Problems & Language Planning* (25), nr. 1, 1-24.
- Phillipson, R. (2002). Global English and local language policies. I: Kirkpatrick, A. (red.). *Englishes in Asia: Communication, Identity, Power & Education*. Melbourne: Language Australia. 7-28.
- Phillipson, R. (2003). *English-Only Europe?*. London: Routledge.
- Preisler, B. (1999). Engelsk ovenfra og nedenfra: sprogforandring og kulturel identitet. I: Davidsen-Nielsen, N., Hansen, E. & Jarvad, P. (red.). *Engelsk eller ikke engelsk? That is the question*. København: Gyldendal. 39-64.
- Ramskov, C. & Nederveen, R. (2008). *En effektmåling af Patent- og Varemærkestyrelsens sprogpolitik*. Copenhagen Business School. Kandidatafhandling. Hentet 6. oktober 2011 fra http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/298/camilla_ramskov_og_roos_nederveen.pdf?sequence=1.
- Shohamy, E. (2006). *Language Policy: Hidden agendas and new approaches*. Abingdon: Routledge.
- Spolsky, B. (2009). *Language Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Stark, P. P. (2009). Power, solidarity and humour in business English as a lingua franca. I: Mauranen A. & Ranta, E. (red.). *English as a Lingua Franca: Studies and Findings*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars. 152-177.
- Svenska språknämnden (1999). Forslag til handlingsprogram til fremme af det svenske sprog. I: Davidsen-Nielsen, N., Hansen, E. & Jarvad, P. (red.). *Engelsk eller ikke engelsk? That is the question*. København: Gyldendal. 119-146.
- Syddansk Universitet (2010, december). A piece of cake?. *Ny Viden* (12), 15-16. Hentet 19.juli 2011 fra <http://www1.sdu.dk/Adm/Nyheder/sdu-nyviden-12-2010es.pdf>.
- Sørensen, E. S. (2005). *Our Corporate Language is English. An Exploratory Survey of 70 DK-sited Corporations' Use of English*. Aarhus School of Business. Kandidatafhandling. Hentet 6.oktober 2011 fra <http://www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=251>.
- Thøgersen, J. (2007). *Det er meget godt som det er ... er det ikke? En undersøgelse af danskernes holdninger til engelsk*. Oslo: Novus.
- Trost, J. (1996). *Kvalitative interview*. København: Hans Reitzel.
- Trost J. & Jeremiassen L. (2010). *Interview i praksis*. København: Hans Reitzel.
- Ørsted, J., Dalsgaard, A. & Nielsen, J. C. (1998). *Sprogstrategi & Sprogpolitik – inspiration, ideer og erfaring*. København: Erhvervssprogligt Forbund.

BILAG

- I. Lundbecks sprogpolitikoplæg af juni 2011 side 59-66
- II. Konventioner for transskribering side 67
- III. Interviewtransskriptioner:
 - a) Interview 1 side 68-71
 - b) Interview 2 side 72-80
 - c) Interview 3 side 81-88
 - d) Interview 4 side 89-96
 - e) Interview 5 side 97-105

I. **Lundbecks sprogpolitikoplæg af juni 2011**



Purpose and aspiration



- ★ The **purpose** of the Lundbeck language policy is to enhance the company's strategy and growth by:
 - ★ being able to attract the best candidates from all over the world
 - ★ ensuring efficient communication worldwide
 - ★ maintaining job satisfaction of all employees wherever they come from
- ★ The **aspiration** of our language policy is to include all employees in our joint effort to live up to our vision and mission.

Language policy

A multilingual company with English as common language



- ★ At Lundbeck we are proud of being a global company with a diverse and inclusive workforce. This applies to not only racial and national differences, but also to differences in beliefs, backgrounds and experience.
- ★ At Lundbeck we respect all local languages and have no wish to make one language predominant. This means that a local language can be the chosen language as long as the use of it does not exclude anyone from professional relations.
- ★ Being a multicultural company is also being a multilingual company, and it is therefore imperative that we share a common language with which we can communicate across nationalities and borders.
- ★ At Lundbeck our common language is English. The common language is used whenever necessary to include employees in daily work.



Guidelines for English as common language

- ★ Corporate information is always distributed in English, and should, if needed, be translated into local languages.
- ★ Meetings are held in English unless all participants share a local language. If there are participants in the meeting who don't understand English, please consider translation.
- ★ Managers are responsible for ensuring that corporate messages are understood by their employees.
- ★ Operational documents may be written in the local language if required.
- ★ If a decision is made to have several language versions of a high level steering document, the master version is the English version.
- ★ Further details regarding documents: Corporate SOP_00006 Use of LuDo.



Managers' responsibility

- ★ English skills or the will to learn English to the required level is a prerequisite for becoming a manager. If the English skills needed are not present when the manager is appointed, this training need must be addressed immediately.
- ★ Managers at all levels must be able to understand and explain corporate messages to their employees and answer questions regarding the impact of a corporate message on local goals and day-to-day business.
- ★ If needed, line managers should ensure translation of corporate messages into the local language.
- ★ Managers must assess the English skills of each Lundbeck manager reporting to them and training should be initiated if needed.

Defining the skill level needed for a position

- ★ Different language skills may be required for different positions.
- ★ It is recommended that the level of language skills are included in the specific job descriptions:
 - ★ Reading
 - ★ Writing
 - ★ Listening
 - ★ Speaking (obtaining information, giving information, meetings, social situations)

Impact on recruitment

- ★ The current recruitment process will only be affected to a minor extent by the introduction of this language policy.
- ★ Most of the people we recruit are experienced individuals; they come from a similar company or university where English is vital for the candidate's success.
- ★ The level of English competency needed is discussed at the meeting with the hiring manager prior to initiating the recruitment. If necessary, the candidate can be tested in both verbal and written English as well as in understanding.
- ★ Employees working at sites outside their native country are encouraged to learn the local language.



Training options for managers and employees

- ★ There are several training methods available in the case of competence gaps:
 - ★ Face to face training – individually or in small groups
 - ★ Presentation courses in English
 - ★ Online English lessons, if flexibility in time and place is needed.

II. Konventioner for transskribering

Til transskriptionerne på de efterfølgende sider har jeg gjort brug af følgende tegn, som er min egen tilpasning af udskriftskonventionerne fra 'Conversation Analysis'-området, som nævnt på side 27.

...	Kort pause samt substitut for 'øhm', osv.
(X sekunders pause)	Længere pause
[]	Overlappende tale
()	Metakommentarer
-..	Afbrudte ord og sætninger (fra begge parter)
'	Trykaccent der markerer emfase
: " "	Citering af andre

Transskriptionerne følger almindeligt, dansk skriftsprog, hvilket vil sige, at punktum, komma, kolon, semikolon, bindestreg, samt spørgsmåls- og udråbstegn på bedste vis er brugt efter de grammatiske regler med tilhørende normer.

III. a) Interview 1

Ca. 12 minutter. På informantens kontor på Lundbeck.

- 1 Interviewer Okay. Skal vi starte?
- 2 Informant 1 Ja.
- 3 Interviewer Det er som sagt et åbent interview. Og det betyder, at jeg gerne vil lære af de ting, du
4 fortæller mig, dine erfaringer og dine oplevelser [informant 1: ja] ... og der er ingen rigtige
5 eller forkerte svar ... Og jeg optager det jo selvfølgelig, så jeg bedre kan huske det, og det
6 håber jeg ikke, du har noget imod?
- 7 Informant 1 Det er helt i orden.
- 8 Interviewer Okay ... Første emne omhandler det, at Lundbeck officielt har engelsk som koncernsprog ...
9 Kunne du ikke fortælle mig lidt om, hvordan det påvirker din hverdag; altså hvordan oplever
10 du det at have engelsk som koncernsprog i din afdeling?
- 11 Informant 1 Jo. Det er rigtigt, at vi igennem mange år i hvert fald har sagt til hinanden, at vi har engelsk
12 som koncernsprog. Men det er først nu, vi begynder at få beskrevet sådan en egentlig politik
13 og retningslinjer og konsekvenser. Men når det er sagt, så er vi en international virksomhed
14 og har været det i mange år. Det betyder også, at der er folk af forskellige nationaliteter, der
15 arbejder her i hovedkvarteret, men vi har også datterselskaber i 57 lande, og det er helt
16 naturligt, at vi arbejder på engelsk. Og det vil sige, at i min dagligdag har jeg en afdeling, hvor
17 at 3 af de 10 medarbejdere, de er udlændinge ... Og det vil sige, at når vi udveksler mails; når
18 vi har møde, så foregår det på engelsk. Men der er selvfølgelig også rigtigt mange, som
19 stadigvæk er danskere. Der er nogen af udlændingene, som er i gang med at lære dansk, og
20 det vil sige, at vi også her tit taler dansk sammen. Vi har for eksempel en aftale med en af
21 medarbejderne, at vi taler dansk til hende, når vi står i køkkenet, så hun også husker at få
22 brugt sit dansk.
- 23 Interviewer Okay. Har du...kan du mærke forskel på, fra da du startede og til nu? Har der været en
24 udvikling med fokus på sprog eller med brugen af sprog?
- 25 Informant 1 Ja, det har der i den grad. Altså jeg har været på Lundbeck i 12 år, så da jeg startede var
26 Lundbeck stadigvæk en dansk virksomhed, som var begyndt at ekspandere. Og på det
27 tidspunkt, der var...havde man et medarbejdermagasin...altså lige før jeg startede, havde
28 man et magasin, der kun var på dansk; man havde et intranet, der kun var på dansk, og
29 generelt så talte man dansk med hinanden. Men det var et bevidst fokus fra ledelsens side, at
30 man gerne ville være mere internationale, og derfor i kommunikationsafdelingen, som jeg
31 blev en del af dengang, der havde vi et decideret mål om at begynde og kommunikere mere
32 på engelsk. Så vi lavede et medarbejdermagasin, som både var på engelsk og dansk og
33 udkom samtidig. Og vores intranet begyndte at bringe udland...eller engelske nyheder og så
34 videre. Og det har jo så over tid ændret sig, så hvor at man kan sige, at tidligere var vi et
35 dansk-internationalt firma; nu vil jeg sige at vi i højere grad er et internationalt firma med
36 mange nationaliteter repræsenteret.

37 Interviewer Du sagde før, at I havde en aftale om, at I skulle snakke dansk til én, når I var i køkkenet
38 [informant 1: ja]. Betyder det så, at I snakker meget om det...om sprog...om det at bruge
39 engelsk sådan i jeres afdeling blandt medarbejderne?

40 Informant 1 Ja altså ... For 2 år siden var der kun dansktalende medarbejdere i
41 kommunikationsafdelingen, og der foregik alt jo på dansk, bortset fra når vi skulle skrive
42 noget til vores intranet eller på anden vis kommunikere. Men det har været en bevidst
43 strategi, at vi også skulle have udlændinge ind i afdelingen, fordi hvis vi skal repræsentere et
44 globalt selskab, så skal det også afspejle sig i de folk, der er der. Og det har selvfølgelig været
45 et stort skift for afdelingen, at skifte fra at man talte dansk både socialt og professionelt til, at
46 man begyndte at slå over på engelsk. Men vi giver stadigvæk plads til, at folk kan tale dansk
47 med hinanden. Jeg tror, at der ... ligger kvaliteter i, at man kan udtrykke for eksempel humor
48 eller andre følelser på sit modersmål. Det kan mange gange være lidt svært og virke sådan
49 lidt fjollet på engelsk. Og de udlændinge, vi har ansat i afdelingen, har også selv udtrykt
50 ønske om, at de gerne vil lære dansk, fordi selvom at det er forholdsvis nemt som udlænding
51 at klare sig på engelsk i det danske samfund, så er det alt andet lettere at blive integreret,
52 hvis man også kan det danske sprog, både på arbejdet men i særdeleshed også når man
53 kommer hjem.

54 Interviewer Nu ved jeg ikke, om du for eksempel er med til MUS-samtaler eller sådan noget i den stil
55 [interviewer: jo], men er det noget, I snakker om til sådan nogle samtaler? Om de føler, det
56 er et problem; om de måske føler sig ignoreret eller hvad der kan opstå ...

57 Informant 1 Ja altså, sprog indgår generelt på vores MUS-samtaler ... For de danske medarbejderes
58 vedkommende har det jo været at diskutere behovet for at udvikle deres
59 engelskkompetencer, og stort set alle i afdelingen bortset fra dem, som i forvejen var rigtigt
60 dygtige til engelsk, har modtaget engelskundervisning for at opkvalificere vores kompetencer
61 på engelsk.

62 Interviewer Så det ér noget folk er opmærksomme på ...

63 Informant 1 Ja, og det vil jeg sige, er jo også naturligt i en kommunikationsafdeling, hvor det forventes, at
64 vi kommunikerer både på engelsk og dansk.

65 Interviewer Okay ... Så er der jo det her med, at I skal lancere en sprogpolitik [interviewer: ja], og nu har
66 du jo selvfølgelig været med til at lave den, men hvad...sådan generelt, hvad ville du sige en
67 sprogpolitik er...hvad ville det gøre at have en strategi eller politik på et område som sprog?

68 Informant 1 Det som er anledningen til, at vi får beskrevet en sprogpolitik, det er at vi kunne se, at der
69 opstod forvirring blandt medarbejdere ved, at man bare sagde, at engelsk var koncernsprog.
70 Der var simpelthen brug for nogle flere retningslinjer, for at folk kunne få en klar
71 forventningsafstemning om: "Hvad er det egentlig, jeg som medarbejder skal forholde mig
72 til; er det mig eller er det selskabet, der skal ændre sig?" Så det at få sat ord på har været
73 rigtigt vigtigt. Der kan være folk i forskningen, som kom fra udlandet, som ... fik at vide, at
74 engelsk var koncernsproget, og så tænkte de: "Jamen så skal jeg nok klare mig". Og så
75 oplever de, når de er her, at der er masser af situationer, hvor dansk faktisk er nødvendigt for
76 at udfylde en formular eller for at socialisere med andre kolleger eller lignende. Og der er det

77 klart, at der skal vi selvfølgelig kunne gøre det klart for dem fra starten og sige: "Jamen
78 engelsk kan du klare dig rigtigt langt med, men det kan også være en rigtig god idé at lære
79 dansk". Det er en mere fair forklaring. Og så handler det jo i virkeligheden om at se sprog
80 som også en faktor, hvis man skal have en tilfreds medarbejderstyrke; man skal have en
81 medarbejderstyrke, som forstår: "Hvad er det egentlig virksomhedens strategi er, hvor er det
82 vi er på vej hen, hvordan kan jeg bedst muligt sikre mit virke og sikre at vi kommunikerer så
83 effektivt som muligt". Og der kan sprog hurtigt blive en barriere. Og ved at blive skarpere på,
84 hvordan vi kommunikerer sammen, hvornår vi taler på engelsk, hvornår det er i orden at tale
85 på et andet sprog, hvordan vi gør i forhold til at etablere nye IT-systemer eller titler og så
86 videre, er af stor betydning. Og så selvfølgelig sidst men ikke mindst, hvordan man får sikret,
87 at folk har de kompetencer, de nu engang skal have, enten ved at man har sprog inde som en
88 del af rekrutteringen eller også at det er en del af folks jobprofiler, og at man dér også kan se,
89 at folk skal have noget uddannelse.

90 Interviewer Ja ... Tror du så, at det oplæg, I har lavet nu, hvis det bliver implementeret, som det er; tror
91 du, det vil ændre noget i din afdeling? ...

92 Informant 1 Jeg ved ikke, om det vil ændre noget i min specifikke afdeling. Vi efterlever meget godt de
93 principper, der er sat op, ved at sikre på den ene side at hvis der er ikke-dansktalende, fordi
94 vi er danskere, der er mange af, til stede, så taler vi selvfølgelig engelsk, at vi i mails skriver på
95 engelsk til hinanden, fordi de kan sendes videre, men samtidig at vi også giver plads til, hvis
96 to danskere sidder og spiser frokost sammen, så kan det sagtens foregå på dansk.

97 Interviewer Øhm (4 sekunders pause) Ja ... I den sprogpolitik I har lavet, eller I vil implementere, der står
98 der så, at afdelingslederen eller manageren har ansvaret for sproget. Nu ved jeg ikke, om det
99 er dig, der ville være [informant 1: uhm]; du er manageren i den her kontekst [interviewer:
100 ja]. Hvordan ville du ... eller ... ville du have det fint nok med at skulle tage det ansvar eller
101 ville du ... øhm ... ville du have behov for at ændre noget eller for... øhm jeg ved ikke helt,
102 hvordan jeg skal stille spørgsmålet ... ville du ...

103 Informant 1 Om jeg ville have nogen udfordringer ved [interviewer: ja] at skulle leve op til det ansvar?

104 Interviewer Ja.

105 Informant 1 Nej, jeg synes sådan set, at det er en naturlig del af en leders ansvar ... Der ligger to ting i det
106 ansvar, som vi mener, en leder skal have. Det ene er, at der kan være dokumenter, som folk
107 skal kunne forstå, og hvor sprog kan være en barriere, som så gør, at vi er nødt til decideret
108 at oversætte teksten til de sprog og nationaliteter, man nu har. Så det kan være tilfælde,
109 hvor vi er nødt til at oversætte specifikke retningslinjer fra engelsk til dansk for at være sikre
110 på, at folk forstår at: "Det her er altså reglerne, og I skal skrive under på det her", og så kan
111 det være vigtigt, at det er på folks modersmål. Og omvendt kan der selvfølgelig være
112 situationer, hvor det ikke så meget handler om den præcise oversættelse, men mere et
113 spørgsmål om at du rent faktisk kan adressere, hvad er det...den udvikling, der sker på
114 Lundbeck, hvad går den ud på, så det giver mening for dine medarbejdere. Og der er det jo
115 mere om, at jeg som leder skal kunne forstå, hvad der bliver fortalt på engelsk, og at jeg så er
116 i stand til at fortælle det på en meningsfuld måde for mine medarbejdere. Og det mener jeg i
117 forvejen, er et vigtigt ansvar som leder.

118 Interviewer Men der kan måske også spille noget kultur ind, hvis du skal forklare en medarbejder, som
 119 måske ikke er englænder eller amerikaner men en eller anden anden nationalitet, hvor I jo så
 120 skal bruge engelsk som jeres fællessprog. Tror du, der kunne-.kunne du forestille dig, der
 121 kunne opstå nogen gnidninger eller noget? Eller har du måske allerede oplevet, at kultur
 122 spiller ind?

123 Informant 1 Jeg tror ikke, at det er sproget i sig selv, der kan give gnidninger. Selvfølgelig så dét at der er
 124 to, der taler på et fremmedsprog, som det er for de fleste, hvis man ikke er englænder eller
 125 amerikaner, det gør selvfølgelig, at der kan være ting, man gerne ville udtrykke, som kan
 126 være svære. Det kan for eksempel være i konfliktsituationer eller lignende, hvor det kan være
 127 svært at tale på engelsk, men det er nu engang et vilkår, som vi alle sammen accepterer, og
 128 der er de fleste af os på udebane, så på den måde så ved vi, at det er en udfordring. Den
 129 anden ting omkring kultur, jamen det at agere i en organisation med mange forskellige
 130 kulturer spiller selvfølgelig en rolle, og derfor har vi også haft nogle seminardage, hvor vi har
 131 sat fokus på, hvordan kulturer rent faktisk har en indvirkning på, hvordan folk ser på tingene,
 132 og hvad det så har af betydning, for eksempel hvis der opstår en konflikt, eller hvis der er en
 133 sag.

134 Interviewer Okay ... Øhm ... Ja, så umiddelbart var det lige sådan de emner, jeg havde tænkt mig. Jeg ved
 135 ikke, om du har nogen ting, du vil tilføje, eller spørge om eller ... i den forbindelse?

136 Informant 1 Næh ...

137 Interviewer Okay. Tak.

III. b) Interview 2

Ca. 24 minutter. På informantens kontor på Lundbeck.

- 1 Interviewer Okay ... Jeg havde forestillet mig, at det her interview skulle være sådan en slags åbent
2 interview, hvor...jeg har ikke sådan en masse spørgsmål, du sådan skal forhøres i [informant
3 2: nej], men mere at jeg har sådan nogen emner, som jeg gerne ville høre din mening om ...
4 Og ligesom, jeg vil gerne lære af dine erfaringer og de oplevelser, du nu har lyst til at fortælle.
- 5 Informant 2 Ja det er bare okay.
- 6 Interviewer ... Og det første emne omhandler det her med, at Lundbeck officielt har engelsk som
7 koncernsprog, men når du sådan render rundt her i forskellige afdelinger eller bare i din egen
8 afdeling, og måske også i Lumsås ... hvordan oplever du så det at have engelsk i dagligdagen?
- 9 Informant 2 Jamen, man kan se det...man skal nok se det fra forskellige sider af. Altså jeg arbejder jo
10 sammen med nogen, hvor de kommunikerer på engelsk, og de taler engelsk, også når de
11 sidder til kaffepauser, og de mailer på engelsk, og det er sådan for at gøre sig selv
12 professionelt bedre, fordi de har meget kommunikation udadtil, og det foregår på engelsk alt
13 sammen ... Så er her jo nogle mennesker, sådan nogle som jeg selv er, der synes, det er
14 smadderirriterende, hvis der kommer sådan en PowerPoint op på engelsk ... Det distraherer
15 dem så meget, sådan så det vedkommende mange gange står og siger, det bliver ikke hørt,
16 fordi så sidder de og tænker: "Gad vide, hvad dét ord betyder?"... Fordi nogen af dem har
17 måske kun gået i skole i 7 eller 9 eller 10 år, og aldrig haft engelsk måske. Så de kan godt blive
18 irriteret over, at sproget bliver engelsk. Det skrevne sprog er engelsk sådan så, de taler godt
19 nok dansk til os, men der er jo nogen grafer og nogen ting og sådan noget, man skal se på,
20 når der er sådan et 'Townhall Meeting' eller sådan noget ... Nogle gange så gider de faktisk
21 ikke gå over og høre det, fordi så...de mister sådan det halve af det, der bliver sagt, når de
22 ikke kan forstå det, der står på tavlen [interviewer: okay], så det er sådan to forskellige sider
23 af samme sag.
- 24 Interviewer Hvis nu de her folk, du snakker om, ikke går med over, hvad gør I så med de informationer;
25 snakker I om det, der er blevet sagt, så bagefter på dansk, eller holder I jeres eget lille møde
26 eller?
- 27 Informant 2 Men kommunikationen er på dansk, oppe hos os i hvert fald. Jeg ved Ulf, han bruger den på
28 engelsk herovre mange gange. Eller så laver man to sessioner, én på dansk og én på engelsk,
29 hvis det er noget korporat, man skal vide alle sammen. Vi har mange engelsktalende herinde,
30 ikke kun englændere, men ja ... svenskere forstår jo ikke dansk mere snart [informant 2:
31 griner], så er det nemmere at kommunikere med dem på dan...eller på engelsk [interviewer:
32 ja]. Og vi har, jamen rigtigt mange mennesker i vores forskerafdeling og researchsektor, og
33 det er jo...de kommer jo fra mange forskellige lande ... Man kan sige, at Lundbeck er en
34 multietnisk virksomhed på den måde. Og der er det jo selvfølgelig vigtigt, at det budskab, der
35 kommer ud, er så forståeligt som muligt, og så er det naturligt nok, at det er på engelsk. Men
36 den lavpraktiske del af det, sådan der hvor jeg befinder mig i hvert fald, de kan godt være
37 irriterede over det [interviewer: mmh] så ...

38 Interviewer Har du bemærket, at det er noget, der sådan har ændret sig, fra da du startede i Lundbeck og
39 så...det her med sproget, med engelsk?

40 Informant 2 Ja, det...nu har jeg jo været her i mange år [informant 2: griner]. Dengang der var alt på
41 dansk jo. Og der blev talt dansk alle steder og ... jamen der gik jeg måske nok heller ikke de
42 steder, hvor det sådan var, i udviklingen og research og sådan de der forskellige steder.
43 Jamen, der har de jo nok talt engelsk dengang også, fordi hvis du får en eller anden forsker
44 fra et afrikansk land eller Mellemøsten eller hvor de nu kommer fra, jamen da taler man jo
45 engelsk sammen. Så det er deres dagligdag; det andet det er jo bare ... man kan sige det
46 engelske dér, det er dagligdags. Det er det ikke der, hvor vi bevæger os på den lavpraktiske
47 del.

48 Interviewer Men det virker så til, at det begynder at komme nu ... at det også skal være dagligdags ...

49 Informant 2 Ja altså ... Det politikken lægger op til, det er jo, at der skal blive talt engelsk. Så vil de miste
50 rigtigt mange medarbejdere ... Med mindre der også står...som der også står i politikken, at
51 nærmeste leder skal oversætte for de medarbejdere, der ikke kan forstå [interviewer: ja] så
52 ...

53 Interviewer Øhm-..

54 Informant 2 Nu ved jeg ikke, om du har set politikken?

55 Interviewer Jeg har set politikken, ja [informant 2: ja okay], og jeg ville også gerne spørge dig om den
56 bagefter, men først vil jeg sådan lige høre dig om ... Det her med at ... Nu sagde du før, at du
57 ville helst ikke holde for eksempel sådan her et interview på engelsk [informant 2: nej] ... Det
58 ville du ikke føle dig kompetent til, og det lyder heller ikke, som om mange af de andre ville
59 føle, at det ville være særligt rart ...

60 Informant 2 Jeg ville ikke få sagt det, jeg skulle sige [interviewer: nej] ...

61 Interviewer Det er simpelthen...det er dét, det handler om, at man kan ikke...kan ikke udtrykke dig?

62 Informant 2 Jo, det kan jeg godt, men jeg ved også godt i det engelske sprog, der findes flere nuancer af
63 udtryk [interviewer: mmh] ... Det er også derfor, vi mange gange bruger dem på dansk, men
64 jeg ville ikke...mit engelske er ikke godt nok til, at jeg ville få sagt alt det, jeg skulle sige
65 [interviewer: mh] ... så ville jeg føle, at når jeg skulle gå ud: "Hvorfor fik du ikke også lige sagt
66 det!?" Og det ville måske være koblet op på, at jeg mangler måske ord.

67 Interviewer Tror du, det var noget, man kunne ... blive bedre til; træne sig op til på en eller anden måde,
68 ligesom de nævner i politikken, at der skal være noget ... træning, nogle kurser og sådan
69 noget?

70 Informant 2 Ja altså, sådan lige umiddelbart ... så har man jo meget fokuseret på ... Man har ikke fokus på
71 de områder, jeg bevæger mig i, fordi der får du ikke udenlandsk arbejdskraft, så ... Forstået
72 på den måde, at så kan de sagtens lære sig op til at lave det stykke arbejde, de skal, og
73 behøves for så vidt ikke at kunne engelsk. Det er oppe i de der steder, hvor der er nogle
74 specielle stillinger, og hvor det er nogle specielle jobs. Jamen, der er jo stillinger herinde, som

75 der måske kun findes 10 mennesker i hele Europa. Og så hvis der ikke findes nogen danskere,
76 hvad gør vi så? Så er vi jo nødt til at snakke engelsk [interviewer: ja], og der synes jeg, det ...
77 Der synes jeg, det er rigtigt godt. Altså men man burde måske nok også tage hensyn til dem,
78 der ikke er engelsktalende.

79 Interviewer Så du synes egentlig ikke, at det oplæg, de har lavet til sprogpolitikken, egentlig dækker jeres
80 afdeling [informant 2: nej, det gør den ikke]... Den hører mere til nogle andre afdelinger?

81 Informant 2 Sådan generelt er den. De har jo taget ansvar for os og så siger, at det er op til nærmeste
82 leder at oversætte, og det kan jeg godt lide, fordi så er det et ledelsesansvar at få
83 kommunikeret budskaberne ud oppefra. Hvis Ulf han står og siger noget på engelsk, jamen så
84 et eller andet sted er det ledelsens ansvar at fortælle, hvad Ulf han har sagt, sådan så vi alle
85 sammen forstår det. Du ved godt, hvem Ulf er, ik'? [interviewer: nej, det ved jeg nemlig ikke]
86 [informant 2: griner]. Nå, men det er vores øverste...vores CEO [interviewer: okay], og han
87 taler helst gerne på engelsk, fordi han er...han snakker skandinavisk [interviewer: nååh] ...
88 dansk, norsk og svensk [interviewer: okay]

89 Interviewer Men det vil sige, at det skal faktisk komme helt der oppefra, synes du? ... Selve det der med,
90 at det skal være på engelsk, budskabet eller dansk, budskabet?

91 Informant 2 Nej altså, han udtrykker sig jo bedst på engelsk, og det synes jeg er fint. Men hvis der så
92 sidder nogle mennesker og ikke kan forstå, hvad han har sagt, jamen så er det så de ledere
93 der ligger under Ulf's ansvar at oversætte for de medarbejdere, der ikke kan forstå, hvad han
94 har sagt [interviewer: ja], eller hvis der kommer en engelsk meddelelse på skrift, jamen så må
95 de sætte sig ned og oversætte det, så vi alle sammen kan forstå [interviewer: okay], hvad
96 budskabet er. Det er der også lagt op til i den [interviewer: jo]. Jeg vil jo så bare håbe på, at
97 de her ledere, de er ansvarsbevidste, og så også gør det.

98 Interviewer Ja, det er jo det. Det er jo kun et oplæg indtil videre[informant 2: ja], det må jo komme an på
99 en prøve ... Men du synes, ideen er god med, at-.. [informant 2: ja, jeg synes at-..] at det skal
100 være lederen?

101 Informant 2 Ja, det er okay. Jeg synes, det er en fin og okay politik, det der [interviewer: ja]. Du bliver
102 også nødt til ligesom at ... Det kan jo ikke nytte noget, vi har nogle mennesker, der er meget
103 vigtige for virksomheden, og som så står og taler dansk, med mindre man har orienteret-
104 ..altså vi har jo haft ... Hvis der er nogle mennesker, der er her 25 og 40 år; til sådan et
105 jubilæum, der står også nogle engelske medarbejdere, og så mange gange så lederne, de
106 udtrykker sig måske nok bedst på dansk, ... fordi vi har jo det der ironi og humor inde i vores-
107 ..når vi står og fortæller om den tid, vedkommende har tilbragt på Lundbeck, så kan vi bedre
108 gøre det på dansk. Og så synes jeg, det er rigtigt godt, at de så lige tager de der
109 engelsktalende medarbejdere til side og så lige forklarer dem at: "Sådan og sådan fordi jeg
110 kan bedst sige det på dansk". Og det tror jeg også, der er forståelse for. Så det er den anden
111 vej også.

112 Interviewer Ja, og det er situationer, du har oplevet, at-..

113 Informant 2 Ja.

114 Interviewer Okay. Det jo-..

115 Informant 2 Det sådan-.. i stedet for man konsekvent gør det der. Så synes jeg, man skal lade være. Man
116 skal skele til situationen [interviewer: ja]. Det kan heller ikke nytte noget, man bare sidder og
117 snakker engelsk i et lokale, hvor der måske er 3, der forstår engelsk, og resten forstår ikke en
118 piv. Og så sidder der 30 mennesker, der ikke forstår, [informant 2: griner] hvad der bliver
119 sagt. Det dur jo ikke. Så er man nødt til sådan lige at forklare: "Så tager vi hovedgruppen, og
120 så det samme budskab bagefter; så kan I lige gå ud og drikke kaffe eller et eller andet".

121 Interviewer Og så få hovedbudskaberne bagefter ...

122 Informant 2: Ja.

123 Interviewer Har I spurgt dem, altså de gange det er sket, hvor I har gjort det på den måde, har I så spurgt
124 dem, der snakkede engelsk, om de følte sådan, de gik glip af noget, eller de-..synes de også,
125 at det er okay og logisk nok, at man gør det sådan?

126 Informant 2 Især når det er sådan noget som jubilæer og sådan nogle ting, hvor det er noget humoristisk,
127 hvor det ikke er noget fagligt-..hvor de føler de går glip af noget fagligt, så er det okay.

128 Interviewer Men det er mere til sådan nogle-..altså hvis man har nogle vigtige projektmøder eller
129 [informant 2: ja], så er det selvfølgelig lidt ærgerligt-..

130 Informant 2 Så foregår det på engelsk.

131 Interviewer Ja ... Okay (4 sekunders pause). Så havde vi jo det her med en politik, og du sagde, at du
132 synes, denne her politik var sådan et godt eksempel ...

133 Informant 2 Jeg synes, den er god, hvis den bliver efterlevet.

134 Interviewer Ja ... Sådan inden denne her reelt blev lavet eller blev sammendraget, som den er [informant
135 2: ja], hvad tænkte du så om selve det at have en sprogpolitik eller en sprogstrategi. Hvad
136 indebærer det?

137 Informant 2 (4 sekunders pause) Jamen, man skal jo tage hensyn til hinanden på et eller andet sæt bare ...
138 Fordi det er jo også noget, vi bruger i vores datterselskaber. Det kan jo ikke nytte noget-..nu
139 ved jeg godt, det er uddannede mennesker, vi har, men at man sidder og taler engelsk i
140 Portugal, hvis der kun er de 3 af dem, der forstår engelsk [informant 2: griner], og resten ikke
141 forstå en piv, så er man jo nødt til sådan at vende den om og så sige: "Nu snakker vi
142 portugisisk" ... Sådan så de mennesker, der forstår sproget flest, eller de mennesker-..jeg tror
143 jeg har forklaret ... Hvis nu det er Portugal, og der sidder 20 mennesker, der kun snakker
144 portugisisk, og 1 der snakker engelsk, så kan det jo ikke nytte noget, at man leverer den på
145 engelsk. Så må man ligesom sige: "Okay, du får den lige bagefter".

146 Interviewer Så det er noget med at tilpasse sig situationen og-..

147 Informant 2 Ja, det synes jeg. I stedet for at være stringent og så sige: "Vi skal snakke engelsk" ...

148 Interviewer Øhm ...

149 Informant 2 Det kan de gøre om 20 år, når sådan nogen gamle nogen som mig er gået på pension (*fælles*
150 *grin*)

151 Interviewer Så du synes måske, det er lidt for tidligt [informant 2: nej, det synes jeg ikke], at den er
152 kommet?

153 Informant 2 Jeg synes, det er okay, fordi vi har nogle kompetencer, vi skal bruge ude i verden, og så kan
154 det ikke nytte noget, vi har visse områder i organisationen, hvor de så ligesom føler sig uden
155 for og ikke er en del af Lundbeck. For at arbejde på Lundbeck, der er man sådan ... det er en
156 stor familie. Og det ville være en fordel for os, hvis de føler sig sådan. Og det føler man ikke,
157 hvis man ikke forstår, hvad der sker omkring én, så jeg synes, det er okay. Man skal bare ikke
158 glemme de nederste i hierarkiet.

159 Interviewer Nej, så det er et godt tidspunkt, det kommer på nu; det passer meget godt?

160 Informant 2 Ja, den er godt tilpasset ... Inden for de sidste 4-5 år er der kommet mere og mere og mere
161 sådan drejning på engelsksituationen så ...

162 Interviewer Øhm ...

163 Informant 2 Man har jo også taget hensyn til for eksempel i det skrevne, hvor alting for mig...altså der
164 ligger jo altid nogle aftaler med de her ledere eller med virksomheden, at det står på dansk
165 [interviewer: mh], så der er en dansk del [interviewer: ja]. Men vi har også...jeg synes, det er
166 rigtigt fornuftigt på vores 'Brain Web', der har vi sådan en 'World Wide News', der går ud til
167 alle, og der kan du gå op og så klikke på...for den er på engelsk; og så kan du klikke på dit
168 lokale sprog [interviewer: okay], så den kommer på dansk.

169 Interviewer Så de bliver oversat til lokale sprog også?

170 Informant 2 Ja, hvis der kommer et eller andet fra forskningen omkring vores nye resultater, om
171 004'eren, jamen så kan du få den på engelsk, men du kan også gå op og klikke på den, så du
172 får den på dansk [interviewer: mmh]. Så alle kan følge med i, hvor godt det går eller hvor
173 skidt det går [interviewer: ja]. Det synes jeg er rigtigt godt.

174 Interviewer Øhm ... Nu havde I så ikke så mange udlændinge her i jeres afdeling eller ... Du-..

175 Informant 2 Nå, oppe hos os?

176 Interviewer Ja.

177 Informant 2 Nej, [interviewer: nej] det har vi ikke.

178 Interviewer Så for eksempel de jobopslag, når I skal have nye medarbejdere, det vil så også typisk stadig
179 være på dansk [informant 2: ja], fordi der er jo begyndt at komme mange på engelsk, og det
180 nævner sprogpolitikken også ... at der skal stå hvilke sprog, der sådan forventes, og hvilket
181 niveau, der forventes.

182 Informant 2 Det er på ledelsesniveau [interviewer: ja]; det er for ledere. Sådan som jeg har forstået det i
183 hvert fald.

184 Interviewer Okay. Så det ville ikke stå til almindelige medarbejdere?

185 Informant 2 Nej, der-.jo, der ville stå, at man skal have kendskab til engelsk i et niveau-.eller have et vist
186 niveau. Og jeg tror også, det har stået der i mange år faktisk, at man skal have en 10.klasses
187 eller et F-niveau eller hvad fa'en det hedder i dag [interviewer: okay] ... Fordi de der
188 styresystemer, vi har til at styre alle vores ting og sådan noget ... SAB ... Jamen det er jo på
189 engelsk [interviewer: mmh], men der vil jeg godt sige, at der er rigtigt mange, der ikke
190 forstår, hvad de laver [interviewer: nåh?]; de ved bare, de skal trykke dér [interviewer: ah].
191 Og det er lidt ærgerligt, synes jeg [interviewer: ja okay]. Også...mange af dem har jo en dårlig
192 erfaring med den der folkeskole, dengang de gik i skole; altså sådan tage et engelskkursus og
193 sådan noget, det bryder de sig altså ikke særlig meget om.

194 Interviewer: Det gør de ikke?

195 Informant 2: Nej.

196 Interviewer Har I ikke sådan nogle kurser, der sådan er meget tilpasset Lundbeck, eller er det sådan nogle
197 almen kurser, man får, så man kommer ud i en skolesituation?

198 Informant 2 Jamen det er-.det vil det jo altid være på et eller andet meget begynderniveau. Hvis du skal
199 ud over ferieniveauet, så skal du jo have noget grammatik ind i sproget og alt det der
200 [interviewer: mmh]. Og det tror jeg, de føler er kedeligt, og så springer de fra.

201 Interviewer Ja okay. Men-..

202 Informant 2 Så tror jeg mere, man skal fokusere på-.altså vi har nogle fine tilbud, synes jeg. Vi har nogle
203 personer, den ene han er englænder, og så har vi en, der hedder Menila, jeg ved sgu ikke lige,
204 om hun kommer fra Danmark, eller hvad hun gør. Jeg er aldrig stødt på hende. Men det er
205 sådan 2, hvor du kan, hvis du får lov til også at gå til engelsk, så kan du gå hos dem.

206 Interviewer Ah, så det er sådan internt?

207 Informant 2 Ja.

208 Interviewer Okay. Det er måske meget rart at-..

209 Informant 2 Jamen, jeg har gået hos Mike dér nogle år. Det fungerer sgu godt.

210 Interviewer Ja? ... Når du så havde været til sådan nogle timer eller noget skole, hvor du lærte lidt ...
211 Snakkede du så med de andre-.dine kolleger om, hvad du havde lært, så man ligesom måske
212 [informant 2: nej] lærte det videre?

213 Informant 2 Det er de ligeglade med.

214 Interviewer Det var de ligeglade med? [informant 2 griner: ja]. Så det var for din egen skyld, at du ligesom
215 tænkte: "Nu vil jeg gerne lære lidt mere"?

216 Informant 2 Nej altså, det er jo, fordi jeg sidder i bestyrelsen ... Al korrespondance dér, det er jo på
217 engelsk [interviewer: ja], altså det skrevne ... Det var ikke lige det, vi lærte i folkeskolen i
218 hvert fald [interviewer griner: det kan tage sin tid at-..]. Ja men altså jeg synes, jeg er kommet

219 hurtigt efter det. Jeg har altså bare problemer med at udtrykke mig, fordi nogle gange sådan
220 hvis jeg er på ferie, så har jeg noget-..jeg snakker det der åndsvage direktiongangsengelsk,
221 og så glør de dumt på én, fordi man bruger nogle mærkelige ord, de ikke forstår (*fælles grin*).
222 Altså det sådan-..det er nok mere, man går i sådan nogle ... Du bevæger dig i nogle tempi
223 sådan engelsk-..eller sprogligt i hvert fald. Også den måde du læser på så ... Det er ikke bare
224 sådan at læse et magasin [interviewer: nej]. Nogle gange så tænker man: "Hvad fa'en betyder
225 det?". Jeg bruger da Wikipedia meget og slår ordene op, fordi så bruger de en masse
226 fremmedord, også fordi så beskriver de jo et eller andet medikament, der er på vej et eller
227 andet sted, og så er man nødt til at finde ud af, hvad betyder alt det [interviewer: ja]. Det
228 tager helvedes til tid [interviewer: ja], sådan så du ligesom har grundforståelsen i det, du
229 sidder og læser. En masse fremmedord og alt sådan noget og så ... Men det synes jeg, det er
230 okay. Det er bare ikke noget, man kan bruge, når man skal ud og tale det (*fælles grin*). Du kan
231 ikke huske alle de ord, altså før du støder på dem, når du læser [interviewer: nej].

232 Interviewer Det er jo klart, det er jo det der med at udtrykke sig, der er det sværeste, altså det er det
233 sidste, man ligesom opnår.

234 Informant 2 Ja, især når det er sådan noget ... Jamen det meste af det engelsk, jeg læser det, er jo det der
235 bestyrelsesmateriale og så-..så det er jo ... Så er der jo en finansdel og noget forskerdel og
236 udviklingsdelen også, så det er sådan-..det er deres lille verden. Og de har hver deres måde
237 at udtrykke sig på; fagudtryk hedder det [interviewer: ja]. Altså der er mange ting, der skal
238 sættes ind i [interviewer: ja, det tror jeg da på]. Det er ligesom, jamen altså hvis man bare
239 taler om sit eget område, hvor der så også-..altså når du bevæger dig ind på fagområder, så
240 forstår folk ikke, hvad man siger [interviewer: ja], fordi vi snakker indforstået [interviewer: jo
241 jo]. Men sådan er det jo med alting, tror jeg [interviewer: ja]. Så jeg synes, jeg støder på
242 mange spændende engelske ord en gang i mellem (*fælles grin*).

243 Interviewer Øhm ... Nu sagde du det her med, at der er meget sådan fagudtryk, og de har deres egen lille
244 verden [informant 2: ja] ... Hvad med sådan noget med kultur? ... Når det så er udlændinge
245 der taler, har du oplevet, at det spiller ind, at de har en anden kultur, når I skal tale engelsk?

246 Informant 2 Nej.

247 Interviewer I kan godt ligesom tale det samme engelsk; som du siger, det er direktiongangsengelsk eller-
248 ..

249 Informant 2 Ja ja. Vi har nogle op hos os, nogle indere ... De snakker kraftedeme, jeg ved ikke hvor mange
250 sprog: fransk og (*utydeligt*) og det hele. Og det er sådan noget, de lytter sig til. Det er sådan
251 nogle, vi bruger i vores laboratorier og sådan noget. Og det er de rigtigt gode til. Så næ, der
252 er ikke nogen-..det er lige meget; det betyder ikke noget.

253 Interviewer Ja ... Det er da meget godt [informant 2: ja], at man ligesom kan blende ind; at man-..

254 Informant 2 Vi er gode til sådan-..vi har også en afdelingschef deroppe der snak-..han er englænder, men
255 han kan godt snakke dansk. Han vil det bare helst ikke, når han er på arbejde. Men vi holder
256 jo sådan en fest engang imellem, og så får man jo mange gange spurgt ind til, hvad søren
257 (*utydeligt*) ved at være gang i. Og så nogle gange så snakker vi bare engelsk; altså det er

258 sådan meget naturligt [interviewer: ja] ... Eller hvis du kommer til at sidde ved siden af ham
259 inderen dér, så er du nødt til at snakke engelsk (*fælles grin*); du kan jo ikke sidde og holde
260 ham uden for.

261 Interviewer Nej. Så trods det at han kan en masse sprog, ham inderen, så har han ikke-..

262 Informant 2 Jo men altså, så bevæger man sig ind på nogle områder, og så lige pludseligt er det sgu meget
263 naturligt bare at sidde og snakke, fordi så sidder du sammen med-..vi blander os jo med
264 ingeniører og chefer og alt muligt, og så sidder man bare og snakker [interviewer: ja], og så er
265 der ikke noget i det.

266 Interviewer Øhm ... Skal vi se her ... (3 sekunders pause) Jeg tror umiddelbart, det var sådan lidt de
267 emner, jeg sådan havde forestillet mig [informant 2: ja], med mindre du har nogen sådan
268 spørgsmål, eller noget du gerne ville tilføje, du synes, jeg lige skal have med ... om hvordan
269 det forholder sig her.

270 Informant 2 Jeg synes, man bare skal huske dem nede på gulvet. Det har de jo også gjort; de skal bare
271 holde dem op på-..de ledere, så dem der ikke forstår, de også forstår det. For et eller andet
272 sted i sidste ende så er det en dansk virksomhed [interviewer: jo], og det er trods alt 300-400
273 mennesker nok, det drejer sig om. Men hvis de retter sig efter politikken og gør, som der
274 bliver sagt, så er der taget hånd om det [interviewer: okay]. Det er okay; jeg kan godt leve
275 med den [interviewer: ja] men ... Og så vil jeg så sige også, altså forretningsmæssigt set så er
276 den der, så er den korrekt ... Fordi det er noget med at tiltrække de rigtige kræfter.

277 Interviewer Okay ... Jamen jeg vil da håbe, at den bliver implementeret, og [informant 2: det gør den] at
278 de-..

279 Informant 2 Jeg tror, der er sagt god for den, vist nok (*fælles grin*).

280 Interviewer Ja, jeg ved-..jeg har ikke helt hørt, hvor langt I er; om hvornår den så eventuelt skulle
281 [informant 2: nej] lanceres og ... Men ... Det er jo igen det der-..så vidt jeg ved, så har alle
282 lederne fået den udleveret og har kunnet komme med kommentarer [informant 2: ja], så det
283 bliver en fælles beslutning om at: "Det her vil vi gerne have".

284 Informant 2 Ja altså ... Det, der er vigtigt i den, det er jo det strategiske i den. Og det strategiske i den, det
285 er at kunne tiltrække de rigtige medarbejdere.

286 Interviewer Ja, for den nævner også noget med vision og mission og alle de der fine ord med [informant
287 2: ja], hvorfor har man brug for en sprogpolitik.

288 Informant 2 Ja, det er for at tiltrække i sidste ende de rigtige medarbejdere ... Det er ikke så langt tid
289 siden, da lavede vi en ny ... 'research'-politik, og de mennesker, vi skal bruge, de fandtes slet
290 ikke i Europa [interviewer: nå?], så det ligger i USA nu ... Det er nogle specielle mennesker, vi
291 har behov for engang imellem [interviewer: ja]. Så er det vigtigt, at de også føler sig hjemme i
292 Lundbeck ... Så må vi andre bare håbe, der er nogen, der gider oversætte det for os (*fælles
293 grin*). Så det er okay, synes jeg.

294 Interviewer Ja ... Jamen ... Tak for din tid.

295 Informant 2 Det er bare helt i orden.

III. c) Interview 3

Ca. 28 minutter. I et mødelokale på Lundbeck.

- 1 Interviewer Okay ... Jeg ville gerne have, det her skulle være sådan et åbent interview, sådan hvor jeg ikke
2 har en masse spørgsmål, du sådan skal forhøres i [informant 3: uhum], men mere at du
3 ligesom fortæller mig ... dine oplevelser og dine erfaringer, som jeg så kunne lære af på den
4 måde.
- 5 Informant 3 Okay.
- 6 Interviewer ... Og ... Så skal jeg selvfølgelig huske at sige, at alt det du siger her, det bliver kun brugt i mit
7 speciale; det bliver ikke brugt noget andet sted. Og du er selvfølgelig anonym.
- 8 Informant 3 Fint.
- 9 Interviewer Okay ... Det første emne omhandler det, at Lundbeck sådan officielt har engelsk som
10 koncernsprog-..
- 11 Informant 3 Njarh (*interviewer griner*) ... Det har vi jo så ikke.
- 12 Interviewer Det har I ikke?
- 13 Informant 3 Nej.
- 14 Interviewer Det er ellers det, der står ... i både jeres magasin og på jeres hjemmeside at-..
- 15 Informant 3 At vi har et fællessprog, der er engelsk.
- 16 Interviewer Okay, et fællessprog.
- 17 Informant 3 Ja ... I hvert fald så lige i øjeblikket arbejder vi jo på den her sprogpolitik. Og der vil vi faktisk
18 præcisere ret tydeligt, at det ikke er et koncernsprog som sådan, forstået på den måde at det
19 ikke er det sprog, vi forventer, at alle taler hele tiden ... Vi forventer ikke, at to danske
20 medarbejdere taler engelsk med hinanden. Vi forventer ikke, at et møde med bare danske
21 medarbejdere eller med bare franske medarbejdere skal holdes på engelsk. Men vi forventer,
22 at i de situationer hvor en eller flere kan føle sig ekskluderet ved, at der ikke bliver talt et
23 fællessprog, [interviewer: uhm] så forventer vi, der bliver talt et fællessprog, og dét
24 fællessprog er så engelsk [interviewer: okay]. Så ... hvad skal vi sige ... fra korporat side vil
25 informationen jo komme på engelsk, og der vil være en overvægt af engelsk i vores
26 kommunikation til medarbejdere og til ledere og internt i virksomheden. Men ikke sådan-
27 ..altså nogen virksomheder i Danmark har jo korporat sprog, forstået på den måde at det er
28 det sprog, man forventes at tale. Og vi har medarbejdergrupper både her i Danmark men
29 også i datterselskaber, som ikke taler engelsk [interviewer: nej]. Og det skal-..på sigt vil det
30 være sådan, at alle vil tale engelsk; det er min klare overbevisning, men det er meget vigtigt,
31 at man stadig-..hvis man er dygtig til sit arbejde, så kan man arbejde på at blive bedre til
32 engelsk. Men man skal stadig kunne udføre sit arbejde i en dansk virksomhed i Danmark eller
33 være sælger af vores medicin i Frankrig og være god til det uden, at man skal fyres, fordi man

34 ikke kan tale engelsk godt nok [interviewer: jo]. Så det er også en del af det, som vi arbejder
35 på med sprogpolitikken.

36 Interviewer Men hvad så...selve her i hovedkvarteret ... både måske i din egen afdeling men også sådan i-
37 ..for eksempel når I har frokost, altså hører man så meget engelsk eller er her meget dansk ...
38 eller varierer det?

39 Informant 3 Jeg synes-..jeg tror-..der ér forskel, men man hører engelsk. Det er jo en daglig foreteelse, at
40 du hører engelsk, og for mit eget vedkommende er det i hvert fald en gang om ugen, jeg
41 holder møder, hvor jeg taler engelsk, [interviewer: okay] vil jeg sige sådan i snit. Men det er
42 da meget en dansk virksomhed. Altså når du er i kantinen her, så er du jo omgivet af
43 operatører, der laver tabletter og sterilprodukter, du er omgivet af pakkerimedarbejdere og
44 rengøringsmedarbejdere, som jo har mange forskellige baggrunde ... men også udviklingsfolk
45 og 'researchers', som kommer fra mange steder i verden, ... så der er det internationale, men
46 der er også mange rent danske afdelinger [interviewer: uhm] ...

47 Interviewer Hvad med i HR-afdelingen, har I nogen udlændige der?

48 Informant 3 Det har vi [interviewer: ja], ja. Vi er fordelt på tre etager i den her bygning, hvor vi sidder nu,
49 og jeg sidder så på anden sal, og der har vi én-..to ... Ja der har vi to, som er kommet hertil
50 uden at kunne dansk, da de kom, og som nu arbejder på at blive bedre til dansk [interviewer:
51 okay], ja ...

52 Interviewer Har I snakket med dem om, da de blev ansat, at det selvfølgelig var-..at man kunne bruge
53 engelsk men-..var det dem selv, der sagde, det var godt at lære dansk eller?

54 Informant 3 Nej faktisk så-..og det er jo også noget af det, der ligger til grund for den sprogpolitik, vi har,
55 og noget af det-..eller vi forventer snart at få, og noget af det, som vi skriver om i
56 sprogpolitikken, det er at for en blivende integrering og for et blivende tæt tilhørsforhold
57 både til landet og til virksomheden, så er det-..så er de sociale relationer og de sociale
58 samtaler, som foregår på en arbejdsplads, meget vigtige [interviewer: hm], og derfor så er
59 det rigtigt vigtigt at kunne det lokale sprog ... Fordi du kan godt være medarbejder i Lundbeck
60 ... i en HR-afdeling, og alle møder vil foregå på engelsk. Der kan du sagtens sige: "Jamen jeg
61 kan ikke dansk", jamen det er så fint; alle taler engelsk-..alle taler engelsk til mødet. Når
62 mødet er slut, så vender man sig om og taler om: "Hvad skete der i går aftes" eller "Så du
63 fodboldkampen" og så videre [interviewer: uhm]. Og der vil man tale dansk. Så hvis man skal
64 være med i de der sociale relationer, som foregår, ... og som er en rigtigt vigtig del af at trives
65 på en arbejdsplads, så tror jeg, man er nødt til at gøre en særlig indsats for at lære dansk. Så
66 danskkurser har simpelthen været en del af deres ... hvad skal man sige, 'boarding'; altså det
67 at komme om bord i Danm-..i Lundbeck [interviewer: ja] ... Og vi har jo ar-..altså deres ledere
68 arbejder meget med dem med at være med på det danske. Vi taler en del engelsk med dem
69 også, fordi arbejdsmæssigt kan det bare være det, der er det smarteste, og vi har jo hele
70 verden som vores arbejdsplads på den måde [interviewer: uhm], så der bliver talt meget
71 engelsk. Men jeg tror, det er rigtigt vigtigt at have denne her-..at holde sig for øje, at hvis vi
72 vil have-..tiltrække dygtige folk udefra, og vi vil have dem til at blive i Danmark mere end bare
73 et karrieremæssigt hop videre til noget andet eller et andet land, jamen så tror jeg, det er

74 rigtig nødvendigt at sikre, at det sociale kommer til at fungere. Og den lim, der er i at kunne
75 sproget og være med, den er rigtig vigtig, tror jeg [interviewer: ja] ... eller det er min erfaring.

76 Interviewer Hvad med så ... Nu snakkede vi om danskkurser, men hvad med engelskkurser [informant 3:
77 ja] ... Har det være noget eller er det noget, der er blevet brugt, eller har der måske været en
78 udvikling her?

79 Informant 3 Ja altså, vi tilbyder det, og vi tilbyder flere former for engelskundervisning. Vi har sådan noget
80 ... 'English Town', tror jeg, det hedder, og det er egentlig sådan et virtuelt klasselokale, som
81 du melder dig til, og så kan du hoppe med på en undervisningsklasse virtuelt 24 timer i
82 døgnet, hvor du end-..og så vil der så være andre fra hele verden, der også er logget på, i den
83 der virtuelle klasse [interviewer: ja]. Det kræver noget af dig selv, men det er en udmærket
84 måde at lære på, som er meget fleksibel, og som man kan gøre præcis, når man har lyst. Så
85 har vi specielle engelsklærere tilknyttet til meget intensiv engelskundervisning, og så for
86 eksempel for vores overenskomstdækkede personale, så kan vi jo med tilskud tilbyde
87 undervisning både i dansk og i engelsk [interviewer: uhm] ... forholdsvis fordelagtigt, så det
88 gør vi også.

89 Interviewer Og det er noget, I har arrangeret i HR; er det under dér?

90 Informant 3 Ja, vi har sådan en undervisningsafdeling, der også-..der har stået for det [interviewer: okay],
91 ja.

92 Interviewer ... Selve det her med, at der bliver talt engelsk på Lundbeck, har du set en udvikling i det, at
93 det sådan er blevet mere og mere efterhånden eller-..i den tid du har været her?

94 Informant 3 Jeg har været her i 4 år ... Ved du hvad, det kan jeg faktisk ikke rigtigt-..jeg tror ikke, jeg kan
95 svare. Jeg kan godt have en fornemmelse af, at det måske er blevet mere, men ... Nu det ar-
96 ..det område, jeg er ansvarlig for HR-mæssigt, det er 'Supply Operations & Engineering', så
97 det er vores produktion [interviewer: okay] ... I produktionen i Danmark, der taler rigtigt
98 mange dansk. Det der ér, det er, at vi har også produktion i andre lande, så når jeg har med
99 dem at gøre, så foregår det selvfølgelig på engelsk, i Frankrig, Italien, USA, Mexico og så
100 videre. Og der taler jeg selvfølgelig engelsk, og det har jeg jo gjort hele tiden, kan man jo sige,
101 så min ro-..men min rolle har udviklet sig undervejs, så jeg har mere af det globale nu, så
102 personligt taler jeg mere engelsk nu, end jeg gjorde [interviewer: ja] det første stykke tid ...
103 Jeg tror egentlig nok, at-..jeg tror, man hører mere engelsk omkring her, men jeg tror-..min
104 opfattelse er så måske også, at i 'Research & Development' dér tror jeg, man altid har talt
105 meget engelsk [interviewer: jo], ja.

106 Interviewer ... Når nu du siger, at du både har meget med danske medarbejdere men også med
107 udenlandske medarbejdere i resten af verden ... Har du nogen udfordringer ved sådan
108 personligt at skulle skifte mellem dansk og engelsk eller? ...

109 Informant 3 Altså jeg er jo i den situation, at jeg tidligere i mit arbejdsliv arbejdede i England [interviewer:
110 okay], så personligt har jeg et godt fundament både i 'business' engelsk og i socialt, kan man
111 sige, sprog-..engelsk. Så jeg har ikke nogen hævninger; jeg føler ikke nogen barrierer, jeg skal
112 overvinde ved at tale på engelsk ... De barrierer, jeg møder, er, når dem, jeg taler med på

113 engelsk, måske hvor engelsk ikke er deres førstesprog heller ikke, altså for eksempel
 114 franskmænd, [interviewer: uhm] og de så har svært ved det, jamen så kan det jo selvfølgelig
 115 godt blive en svær samtale alligevel på grund af, at de skal lede meget efter ordene, og det
 116 kan være svært. Men personligt har jeg ikke nogen-..personligt har jeg ingen barrierer
 117 [interviewer: uhm] ved at skifte, nej.

118 Interviewer Hvad med ... Hvis de så leder efter ordene, dem du snakker med, har du nogen sådan ...
 119 strategier er måske et stort ord, men nogen ting du sådan gør for at hjælpe
 120 kommunikationen lidt på vej eller er det-..

121 Informant 3 Altså jeg-..en helt lavpraktisk ting er jo for eksempel at bede dem om at sige det på deres
 122 eget sprog, fordi rigtig, rigtig ofte så vil det være et ord, der er så tæt på-..altså det vil være et
 123 fremmedord ... det vil være et fransk ord, men vi vil kunne genkende det, fordi det har-..det
 124 hedder højst sandsynligt næsten det samme på dansk. Eller når jeg taler med italienerne,
 125 jamen så er det latinsk sprogstamme [interviewer: ah], så vil det lyde ret-..oftest være
 126 nogenlunde det samme på engelsk faktisk, bare med lidt anden tone eller noget. Så det kan
 127 tit være helt fint bare lige at bede dem om at sige det på deres eget sprog, og så med lidt
 128 sprogøre så synes jeg, vi plejer og få det til at fungere meget fint (*informant 3 griner*)
 129 [interviewer: ja ja]. Det er jo ikke ligefrem en taktik, men det er sådan helt lavpraktisk, at det
 130 kan-..det kan bare få tingene til at glide let [interviewer: ja] ... Eller også så er det jo at være
 131 tålmodig og vente på, at de måske bruger lidt flere ord til at få sagt det på en lidt anden
 132 måde [interviewer: uhm], ja ...

133 Interviewer Men tror du kun, det er deres sprog-..sprog-mæssige kompetencer, der er lidt lavere end
 134 dine, eller tror du måske også, der kunne spille noget kultur ind?

135 Informant 3 Det kan der sagtens. Det kommer lidt an på, hvem det er. Altså det kommer an på-..

136 Interviewer Det har du oplevet?

137 Informant 3 Ja bestemt, men altså når man kommer fra hovedkvarteret ud, jamen så kan der sagtens
 138 være barrierer i forhold til det, men dér er det jo rigtigt vigtigt, at man er sig kulturelt bevidst,
 139 og at man er sig, hvad skal man sige, har noget empati så-..det er jo sådan noget med at
 140 sætte sig ned sammen med vedkommende og ikke stå op over dem, men sætte sig ned og
 141 være på samme niveau og starte samtalen med at tale om: "Hvordan er det; du har to børn,
 142 har du ik'?" [interviewer: ah]. Og sådan komme lidt ind på nogle andre ting også, så det hele
 143 ikke er så formelt og så fint og sørge for, at det sådan kan blødes lidt op [interviewer: ja],
 144 sådan så de ting man eventuelt skal have talt om, det kan vi sagtens nå og få talt om
 145 undervejs.

146 Interviewer Ved du om selve det her kulturkoncept, er det integreret i den undervisning-
 147 ..sprogundervisning der er?

148 Informant3 ... Det kan den blive, kan man sige [interviewer: okay]. Fordi det kommer lidt an på, hvis det
 149 drejer sig om at undervise vores operatører i at kunne engelsk, sådan så de kan følge mere
 150 med eller kan arbejde i vores systemer eller sådan nogen ting, jamen så er det engelsk for
 151 engelskundervisningens skyld, men vi har jo nogle eksterne kontakter, vi kan bruge, i forhold

152 til at tilbyde undervisning i kulturel forståelse, og det er også noget, vi bruger, inden vi sender
 153 folk ud i verden. Så når vi har udstationeringer for eksempel af en længere varighed, så er det
 154 både sprog men også kulturel forståelse [interviewer: uhm], som vi underviser i.

155 Interviewer Så det er meget individuelt tilpasset [informant 3: ja], hvordan-..hvad der er brug for?

156 Informant 3 Ja, det vil det være [interviewer: ja]. Så findes der jo nogen ret gode online værktøjer i at
 157 forstå kulturen i andre lande, og hvor man sådan nærmest laver en-..man kan sige, man
 158 nærmest kan se sådan en dansk profil på nogle parametre, så kan man sådan se: "Sådan her
 159 er danskere, når de er flest" i forhold til nogle parametre ... "stiller spørgsmålstegn ved ting"
 160 for eksempel eller hvad det nu kan være. Altså "er omgængelige" eller "åbne og
 161 imødekommende" eller "mere lukkede". Der kan være sådan nogle parametre, og så kan
 162 man så se: "Jamen sådan her er danskere, når de er flest", og lige sådan hvis man skal til
 163 Indien for eksempel, så kan man slå den indiske profil op, og så kan man se, hvordan er
 164 indere. Så kan man lave sin egen profil, og så kan man så sige: "Jamen okay, det er sjovt nok,
 165 jeg er interessant; jeg er lidt anderledes, end danskere er flest; [interviewer: uhm] hvordan
 166 passer det så med der, hvor jeg skal hen, og hvad skal jeg være opmærksom på i min måde
 167 og agere på i et land, hvor man har nogle andre normer og nogle andre ting, som man skal
 168 eller ikke skal" [interviewer: ja]. Vi kender alle sammen det her med Japan og holde med
 169 begge hænder, når man skal præsentere sit visitkort og gøre det til den rigtige og sådan nogle
 170 ting, men der er jo andre ting i samfundet, som det er fornuftigt lige at vide, så man ikke
 171 tager af sted og træder i spinaten [interviewer: uhm]. Det er jo-..altså det er rigtigt vigtigt ...
 172 Så jo, det er meget vigtigt at være sig det bevidst, når man rejser for sin virksomhed, det tror
 173 jeg, det er.

174 Interviewer Okay ... Så har vi jo det her med, at I skal have lanceret den her politik ... Før alt det her
 175 arbejde med sprogpolitikken gik i gang, hvad var dine tanker omkring selve konceptet
 176 sprogpolitik så?

177 Informant 3 Altså jeg vil sige, at jeg er lidt splittet på det her område omkring sprogpolitik, fordi at jeg
 178 personligt ... Jeg har arbejdet i engelske virksomheder; jeg har arbejdet i amerikanske
 179 virksomheder; jeg har arbejdet i en svensk virksomhed, så jeg har arbejdet mange forskellige
 180 steder, og jeg er jo ikke selv hæmmet af at skulle tale engelsk. Jeg tænker bare ... Jeg kan
 181 læse en tekst, som jeg kan være i tvivl om, læste jeg den på engelsk eller på dansk. Altså jeg
 182 kan sagtens-..det er slet ikke noget problem for mig selv [interviewer: nej], men jeg
 183 repræsenterer som HR-manager for netop produktion, så repræsenterer jeg på en eller
 184 anden måde medarbejdergrupper; jeg er jo ikke deres repræsentant, men jeg kan godt følge
 185 den ... distance, det vil give, at information om en virksomhed foregår på et andet sprog end
 186 ét, jeg egentlig føler mig godt tilpas og hjemme i [interviewer: uhm] at arbejde med. Så det er
 187 mig meget magtpåliggende, at man fortsat kan være-..kan føle sig orienteret og føle sig
 188 involveret og føle sig som en del af den virksomhed, man er i, selvom at virksomheden har en
 189 politik omkring brugen af sprog. Så det er ligesom jeg-..ét er, hvad jeg selv og mine kollegaer i
 190 HR sikkert sagtens kunne finde sig til rette med, men noget andet er altså, at der er nogle
 191 medarbejdergrupper, vi er nødt til at være, synes jeg ... vi er nødt til at tage vare på i forhold
 192 til det her [interviewer: uhm]. Så vi ikke får lavet A- og B-hold. Så vi ikke får distanceret dem
 193 for meget fra, hvad det er for en strategi, og hvad det er for en virksomhed, de er ansat i;

194 hvor er det, vi skal hen; hvad er det for nogle mål, vi går efter. Det skal vi sikre, at det er ret
 195 tydeligt for dem [interviewer: uhm] ... Og det gør vi gennem lederne, synes jeg. Jeg synes, vi
 196 sikrer, at medarbejderne føler sig godt informeret ved, at lederne påtager sig deres rolle i
 197 forhold til at formidle, oversætte; ikke nødvendigvis fysisk oversætte tekster men at formidle
 198 de vigtigste budskaber i den information, der er tilgængelig.

199 Interviewer Ja, for det oplæg I så har lavet nu til sprogpolitikken, det lægger jo meget ansvar på lederne.

200 Informant 3 Det gør det nemlig. Og det er også en bekymring ... hos nogle ledere. Vi har jo haft den i
 201 høring, sprogpolitikken, herude i de enkelte ledergrupper [interviewer: ja], og en af farerne
 202 ser jeg, det er, at det bliver mindre korporat og mere forretningsenhedsbestemt
 203 kommunikation, og det er sådan set lidt farligt [interviewer: uhm], fordi der kommer et tvist
 204 på, når det skal oversættes nedad.

205 Interviewer *(3 sekunders pause)* ... Vil det sige, at denne her sprogpolitik i din afdeling, i HR-afdelingen, vil
 206 måske ikke ændre så meget?

207 Informant 3 Ved du hvad, jeg tror helt sådan grundlæggende, så tror jeg ikke, den kommer til at ændre
 208 ret meget i det hele taget [interviewer: i det hele taget, nå?]. Fordi den store forskel vil være,
 209 ... at vi egentlig får sat nogle ord på, hvordan vi gør det i store træk allerede [interviewer:
 210 uhm] ... Og så tror jeg, vi vil få nogle medarbejdergrupper, som vil være nødt til at være mere
 211 aktive i selv at opsøge informationen, end de har været tidligere, hvis de vil være med, kan
 212 man sige [interviewer: ja]... Så jeg tror godt, du kunne indføre den, og så var der nok ikke så
 213 mange, der nødvendigvis ville opleve en kæmpe forskel ... Det er ret tæt på, hvordan tingene
 214 sker i dag [interviewer: okay] ... I min optik [interviewer: ja]. Af hvad jeg ser ude i verden
 215 [interviewer: jo] eller i den del af verden, jeg befinder mig i.

216 Interviewer ... Dét jeg synes var lidt skæg i den sprogpolitik, det er det med at-..hvordan man bestemmer
 217 niveauet ... Fordi der er jo ikke sat nogen skala på som sådan; der står bare, at man for
 218 eksempel til jobsamtaler skal informere om, at her er det selvfølgelig engelsk, og så skal man
 219 jo nok have et vist niveau for ligesom også at kunne begå sig, men hvordan ville man teste
 220 det?

221 Informant 3 Ja ... Det er nok ikke i det oplæg, du har set, men der er faktisk en matrix [interviewer: okay].
 222 Der ligger en matrix for engelskkundskaber på visse niveauer. Og der er det en opgave for
 223 organisationen at få bestemt: "Denne her stilling har denne her typ-..har så meget
 224 interaktion med sådan og sådan, så her skal engelskniveauet være på det her niveau"
 225 [interviewer: uhm]. Altså, så der er mulighed for at bruge en skala, som findes-..en matrix,
 226 der findes. Og muligheden for at lave en engelsktest til en samtale eksisterer også ...

227 Interviewer Er det noget, I allerede gør nu?

228 Informant 3 Ja det-..det er ikke så brugt, men det er sagtens noget, vi kan [interviewer: okay], ja.

229 Interviewer ... Hvad med når der kommer udlændinge her; nu ved jeg ikke, hvor mange jobsamtaler som
 230 sådan, du personligt er med til, men når der kommer, spørger de så ind til det her med, at
 231 der er engelsk her [informant 3: uhm], og hvad der ligesom forventes?

232 Informant 3 Ja altså det er mit indtryk. Jeg-..du har ret; jeg afholder ikke ret mange samtaler selv ... Men
233 mit indtryk er, at de steder, hvor det bliver præciseret, at du kan klare dig med engelsk på dit
234 arbejde, men vi vil gerne have, at du lærer dansk, og vi vil gerne betale for, at du, når du
235 kommer hertil, begynder danskundervisning ... der hvor dét er præciseret, der er det-..og
236 hvor det så også lykkedes at få gjort det, danskundervisningen; det er der, hvor den letteste
237 integration foregår, kan man sige. Men der er masser her, ansat her, der kun taler engelsk, og
238 som klarer sig arbejdsmæssigt fint med engelsk.

239 Interviewer Det er ikke sådan, de spørger til niveauet af engelsk eller hvilket slags engelsk eller?

240 Informant 3 Altså kandidaterne?

241 Interviewer Ja?

242 Informant 3 ... Det har jeg i hvert fald ikke indtryk af. Men det ved jeg ikke [interviewer: nej]. Altså man
243 skal jo passe på at tro, at fordi man-..altså danskerne skal passe på med at tro, at de er rigtigt
244 dygtige til engelsk helt generelt [interviewer: ja] og synes, at de kan da sagtens; "Vi kan da
245 sagtens have et concernsprog, der er engelsk, og alle taler engelsk hver dag" ... Der sker
246 mange misforståelser [interviewer: uhm] på grund af, at kundskaberne ikke ligger helt højt
247 nok på niveau [interviewer: okay], og at-..det kan jo godt være et helt tabu jo at have nået et
248 vist niveau i organisationen som leder ... og så egentlig ikke rigtigt være god nok til engelsk.
249 Og nu kan man jo ikke ligesom sige-..altså så kan det blive sådan helt tabuagtig at sige:
250 "Jamen jeg er måske ikke rigtig god nok til engelsk til det niveau, jeg nu egentlig forventes at
251 gå ud og agere på".

252 Interviewer Men kunne sprogpolitikken så være ligesom et springbræt [informant 3: lige præcis] til at få
253 talt [informant 3: lige præcis] om det.

254 Informant 3 Lige præcis. Fordi dét, sprogpolitikken lægger op til, er jo netop, at det skal være en del af
255 udviklingssamtalerne, som jo bliver holdt i hvert fald én eller 1-2 gange om året. Eller en
256 samtale og en opfølgning [interviewer: jo] hvert eneste år med hver eneste medarbejder,
257 sådan at det er en del af den samtale, man har dér, omkring udvikling, og "passer til jobbet",
258 og "hvad skal næste trin være", og er der så nogle kundskaber, der skal bygges op for, at den
259 karriereplan, som så er lagt, den rent faktisk kan ske [interviewer: uhm]. Så det er jo også-
260 ..det er jo et udmærket værktøj og en udmærket mulighed for at få talt om, om der er noget,
261 der skal rettes op på [interviewer: ja] ... eller udvikles.

262 Interviewer Øhm-..

263 Informant 3 En vigtig ting, jeg lige vil sige [interviewer: ja?], synes jeg i hvert fald, det er, at det er også ret
264 vigtigt, at det er den enkelte medarbejder, der ligesom ejer sin egen udvikling. Det er den
265 enkelte medarbejder, som også sagtens kan have brug for, at en leder påpeger: "Jeg tror, du
266 skal blive bedre til engelsk, hvis du vil fortsætte i den retning, du ligesom har tegnet for dig
267 selv nu" eller hvad det end måtte være, men det er op til den-..det er ikke virksomheden, der
268 har et ansvar for at sørge for, at du som medarbejder har det engelskniveau, der skal til for at
269 passe det job, du er i, kan man sige. Det er også dig selv som medarbejder, der [interviewer:
270 uhm] ligesom må eje din egen 'employability', kan man sige, for at holde dig selv ved lige. Og

271 jeg tror, det ligger mere og mere i os alle sammen, at det bliver vi nødt til at-..at sørge for, at
272 vores kundskaber er i orden [interviewer: uhm]. Men hvis man går tilbage i tid, så var det ikke
273 så selvfølgeligt. Og når vi kigger på områder, som er dækket af GMP, altså 'Global
274 Manufacturing Practices', altså hvor man-..'Good Manufacturing Practices', hvor man
275 ligesom siger: "Sådan her skal man gøre"; vi er dækket af nogle regler for, hvordan man gør,
276 og hvilke autoriteter-..autorisationer man skal have for at kunne udføre jobs og så videre
277 [interviewer: uhm]. Og når vi er inde i sådan nogle meget regulerede områder, så er
278 medarbejdernes kompetencer jo også meget strukturerede og regulerede og skrevet op, og
279 vi ved præcis, at man skal være godkendt til at kunne løf-..lave det her, denne her opgave på
280 denne her maskine og sådan nogle ting. Og jo mere struktureret og så videre det er, jo
281 mindre selvansvar har med-..føler medarbejderen for at gøre sig dygtigere og bedre måske
282 [interviewer: ja], så der skal vi være særligt opmærksom på den del.

283 Interviewer Så den-..så sprogpolitikken forsøger at lægge lidt mere struktur på det, men uden at være en
284 løftet pegefinger [informant 3: ja] om at: "Det her skal I".

285 Informant 3 Ja [interviewer: okay]. Ja, jeg synes, at den tilfører struktur, men den tilfører også ... måske et
286 værktøj mere end så meget andet altså; et værktøj og en god mulighed for at få diskuteret:
287 "Er der noget i forhold til det her". Så det er en god lejlighed til at få talt om, om der skulle
288 være noget-..et gab, der skulle lukkes ... i forhold til kompetencer hos den enkelte
289 medarbejder [interviewer: ja], så ...

290 Interviewer Ja-..

291 Informant 3 Men jeg tror ikke lige sådan, vi i løbet af næste 2-3 måneder har niveauer-..engelskniveauer
292 på alle stillinger, sådan så vi ved præcist, hvad hver enkelt stilling skal kunne sådan rent
293 engelskmæssigt; det kommer nok til at tage lidt længere tid, før vi er dér.

294 Interviewer Ja, men det har vel også taget lidt tid at skulle beslutte at lave denne her sprogpolitik?

295 Informant 3 Ja, og at finde ud af, hvad er egentlig vores holdning, ja ... Det er ikke bare lige [interviewer:
296 nej] (*fælles grin*).

297 Interviewer Ja altså umiddelbart var det sådan lige de emner, jeg havde tænkt mig [informant 3: okay ja]
298 ... Jeg ved ikke, om du har noget, du sådan vil spørge om eller tilføje, du synes, jeg sådan lige
299 skal have med?

300 Informant 3 Nej, jeg synes ... Det tror jeg nok, jeg har fået sagt undervejs (*fælles grin*).

301 Interviewer Okay. Jamen så ...

III. d) Interview 4

Ca. 22 minutter. I en lille fælles frokoststue på Lundbeck.

- 1 Informant 4 Har du så en spørgsmålliste, eller hvordan fungerer det?
- 2 Interviewer Øhm, altså det jeg havde tænkt mig, det var det skulle være sådan et slags åbent interview
3 [informant 4: ja], hvor jeg netop ikke har sådan en spørgsmålliste [informant 4: nej], du
4 sådan skal forhøres i [informant 4: ja-..nej], men mere at jeg gerne vil høre om dine
5 erfaringer omkring nogle emner [informant 4: ja] og de oplevelser, du har her på Lundbeck.
- 6 Informant 4 Ja ... ja.
- 7 Interviewer Det er i orden? Og du er sikker på, at vi skal tage det på dansk?
- 8 Informant 4 Ja, det er fint.
- 9 Interviewer Super.
- 10 Informant 4 Vi kan også tage det på engelsk, men jeg har det fint nok at tage det på dansk [interviewer:
11 okay]. Hvis jeg ikke forstår dig eller kan ikke udtrykke mig, så vil jeg sige det.
- 12 Interviewer Så aftaler vi det.
- 13 Informant 4 Ja.
- 14 Interviewer Øhm (*3 sekunders pause*). Det første emne det omhandler det her med, at Lundbeck sådan
15 officielt har et koncernsprog [informant 4: ja] med engelsk (*dør smækker*) ... Hvordan oplever
16 du det sådan i forskerafdelingen ... i din dagligdag?
- 17 Informant 4 I forskerafdelingen så har vi ret mange udlændinge, så det kan godt være at ... mange møder
18 er på engelsk, så lige så snart der er en udlænding til stede, så foregår mødet på engelsk, så
19 på denne måde bruger jeg det meget. Nu har jeg så lært dansk, så jeg snakker også meget
20 dansk med mine laboranter for eksempel, men alligevel så bruger vi meget engelsk ... Og det
21 er også måske, fordi at forskningen har-..forskningssproget er også engelsk selvfølgelig
22 [interviewer: uhm], så hele verden bruger engelsk til artikler og præsentere ting ... Så vi har
23 meget engelsk, men til gengæld så vil jeg også sige, at der er klart en tendens til at skifte til
24 dansk, lige så snart der ikke nogen udlændinge til stede [interviewer: okay?], men det
25 varierer lidt fra afdeling til afdeling; i den afdeling, jeg er i nu, så vil jeg sige, de er ret gode at
26 snakke engelsk for eksempel men ... Jeg fornemmer, at der er altid-.. (*dør smækker*), fordi jeg
27 holdt sådan en 'Language Survey' på et tidspunkt i 'Research', fordi vi havde sådan en
28 innovationsinitiativ, at vi skulle have nogle projekter at forbedre organisationen. En af denne
29 var-..det hedder 'Cultural Benefits', at kigge på hvordan vi bruger forskelli-..vores kultur
30 forskelligt (*utydeligt*). Og så havde vi tænkt, at det kunne være godt-..en af de største
31 problemer er faktisk sprog [interviewer: uhm], at vi har mange udlændinge, og de fleste ting
32 foregår på dansk, så om vi ikke skulle have en 'survey'; bare at spørge folk forskellige måder,
33 hvordan de oplever brug af dansk og engelsk, fordi det kan også godt være, at danskere har
34 nogen problemer med, at der er meget engelsk kommunikation for eksempel [interviewer:

35 ja] og den anden vej rundt så ... Og det viste sig, at der ér en tendens, fordi i forskningen har
36 argumentet altid været at vi sna-..vi kører ikke alt på engelsk, fordi vores laboranter de har
37 sådan en lavere uddannelsesniveau; de er ikke gode nok til engelsk; de føler sig ikke sikker
38 nok til at kommunikere på engelsk, så når vi har-..når vi holder møder, hvor vi er alle
39 sammen, så er det inhiberende, når vi gør det på engelsk [interviewer uhm]. Så det har altid
40 været-..lige efter den 'survey', så havde vi nogen forskellige 'recommendations' om, hvordan
41 man skulle bruge sproget for eksempel, og så lige bagefter så var det godt nok; alle
42 divisionsmøder var på engelsk, men jeg kunne godt se, at bagefter så blev det dansk igen, for
43 så er det sådan, at de siger: "Okay ... det er så vigtig den her information, den skal på dansk,
44 for så kan alle være med", men så er der faktisk også nogle gange, at de engelsktalende-
45 ..eller at det bliver omsat. Så det er altid at finde en balance mellem, snakker man engelsk
46 eller dansk, ja.

47 Interviewer Ja ... Denne her 'survey'-..'Language Survey', I så lavede; hvad var hovedkonklusionerne der-
48 ..hvad fortalte folk?

49 Informant 4 ... Hovedkonklusionen var faktisk, at den problem management har-..altid siger, at laboranter
50 ikke så-..synes ikke, for det er altid subjektivt, når man-..så at vurdere sine egne kompetencer
51 er altid subjektivt på en måde, at det var-..at den største forskel i forskningen var mellem
52 akademikere, altså udenlandske akademikere de er rigtigt gode til engelsk men ikke så gode
53 til dansk, og så var der de laboranter, de var sådan-..de havde den fornemmelse af, at de var
54 ikke så gode til engelsk, og der var en stor forskel dér. Det er faktisk den der, hvor
55 management siger, at vi har et problem. Det er faktisk også stadigvæk, det ér et problem
56 [interviewer: okay], og de konklusioner de gik i retning af-..fordi vi har også kigget på, hvilken
57 forskellige arbejdstyper har man så problemer, og det var mest i sociale forhold, og det var
58 noget med, når man skal lytte til eller give præsentationer [interviewer: uhm] ... det var de
59 ting-..og når man skal skrive noget, det var de ting, hvor det er mest vigtigt. Fordi vi har
60 kigget på alle mulige anden typer af arbejde, men dér hvor at sprogsproblemet var mest
61 vigtigt. Og så vores 'recommendations' det var mere i retning af, at når man har ...
62 informationen det er så mellemvigtigt, eller det er ikke den højeste vigtighed, men bare-..så
63 kan man faktisk, fordi når man tæller op alle de kompetencer, så vi havde 'averaged' alle de
64 kompetencer på engelsk og på dansk; når man tager det så gennemsnitligt, så kan man ... så
65 'can you reach most people with English' [interviewer: ah]. De fleste kan forstå engelsk
66 [interviewer: ja], og så når man tager alle kompetencer-..men når man skal have så-..når
67 informationen er vigtig men ikke af den højeste vigtighed, så kan man ... godt gøre det på
68 engelsk. Men når det så er, at det er meget vigtig information, at alle skal forstå i 'detail', så
69 skal det være både på dansk og på engelsk. Så når det er noget om informationsændringer
70 eller noget om pension eller noget-..alle de ting er meget vigtigt [interviewer: uhm], de skal
71 være-..for eksempel vi har sådan en intra-.. 'Internal Network' [interviewer: ja], og alt skal
72 være, synes jeg, på dansk og engelsk og især de vigtige informationer.

73 Interviewer Men ér det så også det nu her ... oplever du at-..

74 Informant 4 Det er bedre nu end for måske 2-3 år siden [interviewer: okay, der er sket en udvikling?],
75 men stadig-..ja men stadigvæk nogle gange at jeg ser noget-..men da vi var i gang med den
76 'Language Survey' var måske for to år siden; mens vi gjorde det, så var vi også meget

77 opmærksomme på det ... så kom der sådan en besked på vores 'network' om nogle
78 ændringer i pensionskonstruktionen eller sådan noget, som er kun på dansk, og så tænkte
79 jeg, at så kunne jeg godt læse det, og så læste jeg, og så tænkte jeg: "Nej, det kan ikke være",
80 og så kom den så lidt senere på engelsk, fordi vi reagerede på den [interviewer: ah]. Vi har
81 også haft det for nyligt, at der var nogle 'Standard Operating Procedures', så "sådan skal man
82 gøre det", når man for eksempel (*utydeligt; dør smækker*) dyrefaciliteten, så blev de udsendt
83 kun på dansk, og det kan ikke være, for de er så vigtigt; det er regler faktisk, så skal man også
84 have det på engelsk (*informant 4 ønsker en kollega der går gennem lokalet 'god aften'*).

85 Interviewer Okay ... Er det her med dansk-engelsk ... kløften mellem de sprog; er det noget I diskuterer
86 meget sådan i din afdeling, eller er det kun, når der sker en eller anden fejl, for eksempel at
87 det kun kommer ud på dansk?

88 Informant 4 Nej, i min afdeling er det ikke så stort-..jeg tror kun, vi måske ... hvor mange har vi ... måske
89 15 mennesker eller sådan noget, men vi har én fra Sverige; jeg kommer fra Holland, og så har
90 vi en fra Asien-..to fra Asien og-..så der er så mange udlændinge, at det er faktisk ikke et
91 spørgsmål mere, om det skal være på dansk eller ej, fordi vi ved godt, at så kan ikke alle være
92 med så ... faktisk i min afdeling nu er det ikke så meget diskussion om det; det var mere fordi
93 vi har (*utydeligt*) nogle gange; det gør vi tit i min afdeling. Før så var det mere et spørgsmål
94 om-..fordi så var der nogle udlændinge, der havde lært dansk, som mig og nogle flere, og så
95 hvis der så kommer en ny, skal vi så køre alt på engelsk eller ... Og der synes jeg lidt-..irriterer
96 det mig også lidt, at man hver gang skal diskutere det [interviewer: uhm], fordi når man har
97 sådan en virksomhedssprog, så kunne det være så dejligt, hvis vi har bare-..vi kører det på én
98 måde [interviewer: ja] (*dør smækker*). Jeg ved, de fleste udlændinge også siger, at det er
99 rigtigt, når man så holder et møde på engelsk (*dør smækker*), og så har man en kaffepause
100 ind imellem, og så den første ting, der sker, det er så, at alle skifter til dansk igen, så det er
101 faktisk-..men nogle gange er det lige præcis i kaffepausen, at der bliver noget vigtigt sagt,
102 eller man får-..bygger nogle relationer op [interviewer: ja] eller sådan noget ... Så faktisk ja.
103 Men til gengæld det er bare sådan, det er, fordi man bor selvfølgelig i et andet land, og så
104 spørg-..så snakker de også en anden sprog [interviewer: ja], og det kan man heller ikke, ja.

105 Interviewer Så det er mest sådan i sociale sammenhænge, at [informant 4: uhm] at det her med dansk
106 bliver lidt for fremtrædende.

107 Informant 4 Ja, men igen alle de vigtige informationsmøder fra vores CEO bliver altid holdt på hverken
108 kun engelsk eller både engelsk og dansk, så at der er to parallel-.. [interviewer: uhm] ..-
109 sessioner, at man kan komme til den engelske version eller den danske version [interviewer:
110 okay]. Og så hvis de bliver holdt kun på engelsk, så ligger der bagefter ... på internettet ligger
111 der en dansk version [interviewer: ah] af den sådan præsentation, så på denne måde er al
112 information til rådighed nú [interviewer: ja] ... Jeg synes, det er meget bedre nu ... Jeg tror
113 ikke, at det er rigtigt stort problem i forskningen nu ... men vi har haft nogle situationer, også
114 stadigvæk med divisionsmøder, hvor større ting bliver bare kørt på dansk, og så kan de
115 udlændinge ikke komme med [interviewer: uhm].

116 Interviewer ... Jeg ved ikke, om du ved det, men der er faktisk tale om at lave sådan en officiel politik for
117 sproget her på Lundbeck ... Og hvis du sådan skulle tænke på konceptet sprogpolitik eller

118 sprogstrategi [informant 4: ja], hvad er så dine ideer omkring det ... Hvad er det for noget, og
 119 hvad skal det gøre?

120 Informant 4 Ja, ligesom jeg sagde før, men så afhængigt af hvor vigtigt informationen er, om ... man
 121 bruger begge to sprog eller om for eksempel engelsk er nok. Jeg synes, den eneste ting, der
 122 ville være rigtig godt at fungere, var, hvis vi havde kun én virksomhedssprog, og det har vi
 123 faktisk officielt, men det bliver ikke udført sådan ... At man-..at vi bruger engelsk som
 124 virksomhedssprog, fordi så-..fordi det er det samme med e-mails, fordi vi kan godt måske alle
 125 sammen snakke dansk, men så skal der 'forwards' noget til vores virksomheder i USA, og så
 126 pludseligt skal det omsættes eller-..også med e-mails herinde i Lundbeck, nogle gange er der
 127 sådan en e-mail 'reply', og så går det frem og tilbage, og så pludselig kommer der en
 128 udlænding ind og kan ikke læse e-mailen, så på denne måde kunne det være rigtigt godt, hvis
 129 det nu var, at engelsk blev virksomhedssprog, og at vi alle holder os til det [interviewer: ja].
 130 Men jeg tror ikke, det kommer til at blive [interviewer: nej]. Jeg tror ikke, de gør det.

131 Interviewer Det bliver svært at [informant 4: uhm] implementere?

132 Informant 4 Uhm ... Også fordi det er en dansk virksomhed [interviewer: ja] ... Og jeg ved godt, at de
 133 danske siger, eller nogle af de danske siger: "Ja, men vi er alle sammen dansk, og så skal vi så
 134 snakke et andet sprog, fordi 10 % måske er udlændinge, vi har her, og de har også flyttet her,
 135 så hvis de vil gerne flytte til et andet land, så skal de bare lære sproget" [interviewer: uhm].
 136 Og det er også noget med dét selvfølgelig; det har jeg også gjort men ... jeg ved også godt, at
 137 der er nogen, de er ikke så gode til at lære sprog; de har ikke særlig talent til-..den ene er
 138 bedre til det end den anden [interviewer: ja] ... det er også noget med-..det samme med
 139 grammatik, den ene-..øh eller matematik, den ene er bedre ... Så det er én ting, og den anden
 140 ting er, at nogen lærer det meget hurtigere end andre ... Nu kommer jeg selv fra Holland så;
 141 hollandsk og dansk de ligner hinanden lidt-..jeg syntes stadigvæk, at det var rigtigt, rigtigt
 142 svært at lære det, men alligevel er det måske nemmere end-..jeg har en veninde her fra
 143 Portugal, og det er noget helt andet, og jeg kan også godt se, at de der kommer fra England,
 144 de har lidt svært ved at lære det [interviewer: uhm] ... det er bare en anden sprogst-..det er
 145 bare en anden sprog på en måde [interviewer: ja]. Og så er det også sådan, at det danske
 146 samfund er faktisk helt udmærket-..det er faktisk en god ting, at man er god nok til at snakke
 147 engelsk, så man har ikke så meget, ja ... man bliver ikke presset til at lære det [interviewer:
 148 nej], så på et tidspunkt må man måske heller ikke beklage sig mere fordi, ja.

149 Interviewer Men det vil sige, at det er fuldkommen eget frit valg, at du ... taler så godt dansk nu
 150 [informant 4: ja] og har lært det så godt. Har du fået noget hjælp [informant 4: ja] ... noget
 151 kursus her fra Lundbeck?

152 Informant 4 Ja, man får danskundervisning; det står også i kontrakten, at der bliver foretrukket, hvis du-
 153 ..at det bliver forventet, man så bruger noget tid på at lære sproget [interviewer: okay]. De
 154 kan selvfølgelig ikke sige, at man skál lære sproget, men alligevel at man er åbent for at lære
 155 sproget. Så får man nogen forskellige timer undervisning om ugen, så jeg havde en-..og så
 156 kommer de til Lundbeck; de er faktisk ret gode. Og jeg fik undervisning to gange om ugen i
 157 halvanden time hver, så tre gange om ugen-..øh tre timer om ugen [interviewer: ja] i det
 158 første år, og så fik jeg bagefter lidt mere, men det var ikke standard, men det var bare, fordi

159 at jeg havde spurgt ... fordi jeg synes, hvis man ikke er god nok på det tidspunkt, man
160 stopper, at man kan rigtigt bruge sproget, så spø-..så snakker man ikke [interviewer: uhm],
161 og så går det ned ad bakken igen. Så man skal være på et niveau, hvor man kan bruge det
162 [interviewer: ja] sådan lidt, ellers er det syndt. Så jeg fik lidt mere, fordi der var gode
163 fremskridt, så kunne jeg nå over til ...

164 Interviewer Ja ... Når nu du taler så godt dansk, bliver du så nogle gange brugt som sådan oversætter for
165 dem, som ikke taler dansk [informant 4: nej], hvis der er et eller andet?

166 Informant 4 Heldigvis ikke. Det kunne jeg tænke mig ville være meget irriterende, når jeg sidder i et
167 møde, og jeg skal oversætte, vil jeg jo fokusere på emnet i mødet, ikke-..så det, nej, det sker
168 ikke [interviewer: nej]. Nej, det går nok, at hvis det er sådan at udlændingene ikke forstår og
169 ikke (*utydeligt*), så bliver alt kørt på engelsk [interviewer: uhm], så behøver ikke at oversætte.
170 Nej, heldigvis ikke (*fælles grin*). Nej, fordi det er ikke 'efficient' [interviewer: nej], nej.

171 Interviewer Men det er måske også lederens ansvar at sørge for, at alle medarbejderne ligesom forstår
172 det [informant 4: uhm] ... det skal jo ikke være kollegaerne måske?

173 Informant 4 Ja ... Ja-..nej, så jeg synes faktisk, det er meget bedre nu end bare for to år siden ... Jeg tror
174 igen at ...

175 Interviewer Du sagde, at det stod i din kontrakt, at du blev opfordret til at lære dansk ...

176 Informant 4 Ja, ikke opfordret; jeg ved ikke, hvordan præcist det var formuleret, ikke så hårdt men ...

177 Interviewer Men de syntes måske, det var en god idé-..

178 Informant 4 At der var en forventning om, at man var åben til at lære sproget og-..

179 Interviewer Var det så, det her med sprog, noget der blev snakket om til din jobsamtale, da du ansøgte
180 [informant 4: nej] ind til Lundbeck?

181 Informant 4 Så vidt jeg kan huske, nej [interviewer: nej?]. Nej, og det synes jeg faktisk, ville være en god
182 idé [interviewer: okay] at ... På denne måde men også på den anden måde at-..jeg synes at
183 alle nye medarbejdere, man ansatte i Lundbeck, skal have en basisniveau af engelsk, og jeg
184 synes, at i den jobsamt-..at man ... At når man har engelsk som virksomhedssprog, for
185 Lundbeck siger, de har, [interviewer: uhm] ... at man skal også sørge for, at man ikke hyrer
186 nogle folk, der slet ikke kan snakke engelsk, fordi så ved man også godt, at man har et
187 problem fordi, ja ... Sådan så har man altid den problem: "Åh, nu sidder vi i et møde, og nu
188 har vi nogen, der ikke kan forstå engelsk nok så, så skal vi bare gøre det på dansk"
189 [interviewer: ja] ... Så jeg synes faktisk, at sproget skulle være noget, man snakkede om i
190 jobsamtalen; til udlændinge at man forventer, at man alligevel prøver at lære noget sprog,
191 også fordi det er meget vigtigt for integrationen; det er faktisk min grund til at lære det,
192 integration i samfundet og at forstå verden omkring dig; det har ikke noget-..ikke så meg-
193 ..det var faktisk ... Arbejdet er ikke den største faktor for mig på denne her måde, fordi jeg
194 kan godt noget med engelsk her; det er ikke noget problem [interviewer: uhm], men at forstå
195 verden omkring dig og at integrere sig, så har man brug for dansk, så [interviewer: ja]. På
196 denne måde synes jeg, det er godt, at det bliver stimuleret hos udlændinge, men man skal

197 også have noget om, at alle skal have en basisniveau af engelsk, ellers så skal man også
 198 tilbyde kurser til de medarbejdere, der er ikke gode nok. Alle har ikke nogen basisniveau på
 199 engelsk [interviewer: uhm] ...

200 Interviewer Det er noget med, der er også engelskkurser, lige såvel som der er danskkurser eller hvad,
 201 nu?

202 Informant 4 Jamen, jeg tror ikke, de snakker om det, når man ansætter folk [interviewer: nej], og jeg
 203 synes faktisk, at det skal være måske mere tydeligt.

204 Interviewer Men kender du nogen-..jeg ved ikke, om der så meget i forskerafdelingen er brug for de her
 205 engelskkurser?

206 Informant 4 Der var nogen-..ikke lige nu men der var nogen laboranter for et stykke tid siden, de tog
 207 sådan en engelskkursus, ikke den basiskursus men sådan lidt mere avanceret kursus
 208 [interviewer: ja], så der er nogen, der bruger det, men ... Problemet er altid, når man kan selv
 209 vælge det, så sker det ikke så tit, især når man har så-..for eksempel på laboranter, de har
 210 også meget travlt, og de siger faktisk: "Jeg vil ikke bruge så meget tid på at tage kurset" for
 211 eksempel, så det er også lidt, ja ... Og de vil helst ikke have, at man-..fordi det var også en
 212 spørgsmål i den der 'survey' ... de vil ikke have en kursus, hvis det kræver nogen egen tid,
 213 fordi de siger at: "Ja, hvis jeg skal lære engelsk for mit arbejde, så skal jeg heller ikke bruge
 214 min privattid på det"... så bliver det også lidt svært ... så har man også nogen motivationsting,
 215 når sådan en kursus er bare noget, man vælger, har alle så motivation? Alle der har brug for
 216 at forbedre engelsk for eksempel, har de alle motivationen at gøre det [interviewer: ja], og er
 217 der tid til at lære (*dør smækker*) ... Så der er også nogle problemer dér, så derfor kunne jeg
 218 godt tænke mig, at det er en del af den, ja, hyringsprocedure man også snakker om sprog
 219 [interviewer: ja] ...

220 Interviewer Øhm ... (*3 sekunders pause*) Man kan jo også i forbindelse med denne her jobsamtale måske
 221 blive testet (*dør smækker*) ... [informant 4: ja]. Er det noget, du ved, om der foregår nu, eller
 222 har hørt andre har-..

223 Informant 4 Jeg ved ikke, om der-..jeg blev-..jeg kom til for 4½ år siden, og så blev det ikke gjort, men
 224 åbenbart (*dør smækker*) jeg kørte hele jobsamtalen på engelsk, så det var heller ikke
 225 nødvendigt [interviewer: okay] at gøre det måske, men jeg-..så gjorde man det ikke, men jeg
 226 ved ikke, om man gør det nu [interviewer: nej], nej det ved jeg ikke.

227 Interviewer Og havde du nogen-..da du ansøgte til Lundbeck havde du så nogen forventninger om,
 228 hvordan det ville være det her med engelsk på Lundbeck? ...

229 Informant 4 Ja-..nej ... Jeg-..min forventning var, at det (*dør smækker*) ville ikke være noget problem, for
 230 jeg havde allerede samarbejdet med Lundbeck i mit ph.d. [interviewer: nåh okay] før, og så
 231 var der nogle folk, jeg kendte, på Lundbeck, jeg arbejdede sammen med, og de snakkede alle
 232 perfekt engelsk, så jeg havde ikke den fornemmelse, at det skulle være et problem, og jeg
 233 havde også den tro, så at når man ansætter folk fra et andet land (*dør smækker*), at man også
 234 skal, ja, have sådan en kultur, hvor man er åben til at snakke engelsk, for ellers så er det
 235 (*utydeligt; dør smækker*) ... Så jeg havde ikke tænkt, det så meget [interviewer: nej]. Og jeg

236 var også meget spændt på at læse..eller meget 'excited' på at lære dansk, så jeg så ikke noget
237 problem i den der sprogproblematik [interviewer griner: okay], nej.

238 Interviewer Ja altså ... Umiddelbart var det sådan lige de emner, jeg havde tænkt mig at høre dig om
239 [informant 4: uhm] ... Jeg ved ikke, om du har noget, du sådan vil spørge om eller tilføje, du
240 synes, jeg skal have med? ...

241 Informant 4 ... ikke nødvendigvis.

242 Interviewer ... om hvordan det er ...

243 Informant 4 Nej. Men jeg tror. det er meget anhangig af, hvem du snakker med, så..jeg har været rimelig
244 succesfuld at lære dansk, og jeg er også meget åben til at prøve forskellige sprog ... Jeg føler
245 mig ikke så inhiberet, når jeg kan ikke forstå noget [interviewer: nej] lige nu, og jeg ved godt,
246 at jeg har nogen udenlandske kolleger, de havde det måske mere svært med..de var ikke så
247 hurtige med at lære dansk, og de kom nogle gange til nogle møder, hvor de blev kørt på
248 dansk, og de var faktisk nogle gange ret negative at..også igen at det danske samfund
249 selvfølgelig lidt mere lukket måske, når man..samfundet og så når man så på arbejdet nogle
250 gange kom ind i nogle danske møder, at de var nogle gange lidt skuffede, mere end jeg var,
251 fordi jeg var lidt mere nå ... Så det er selvfølgelig afhængig af, hvem du snakker med
252 [interviewer: jo] ... Det skulle jeg sige, du snakker nu med en, der var meget glad for det hele
253 åbenbart, ja..'excited' (interviewer griner) ... åben at prøve det, så for mig var der ikke særlig
254 mange problemer [interviewer: nej]. Det er sådan også mig (informant 4 griner), ja.

255 Interviewer Men det er jo også...altså jeg synes jo også det er spændende det her med sprog, og det er jo
256 klart, der er forskel på folk.

257 Informant 4 Der er også mange forskellige...fordi vi havde i den 'survey' også mange åbn...nogle åbne
258 spørgsmål til sidst, om hvordan man kunne tænke sig at forbedre sprogs klimaet [interviewer:
259 uhm] i Lundbeck, og så får man også alt muligt fra en dansker, der siger, det var alt anonymt,
260 men: "Ja, hvis udlændinge vil flytte til Danmark, så skal de bare lære sproget; jeg gider ikke at
261 snakke engelsk, bare fordi vi har sådan 10 %", og så har jeg nogle danskere, der sagde: "Ja, og
262 det er fantastisk, og jeg snakker så nu...ja, jeg har en laborant, så han kommer fra Tyskland,
263 så jeg prøver at snakke tysk til ham, så kan jeg godt bruge mit tysk igen, og han prøver at
264 snakke dansk, og så vinder vi begge to; så er det ikke altid nemt, men så lærer vi begge to
265 noget" så man får alt fra meget negativt...også det samme fra udlændinge, man får alt fra:
266 "Nå, men jeg synes ikke, de gider ikke snakke engelsk til mig, og jeg er meget skuffet" til ... ja,
267 folk, der er meget positive, så det er altid, når de...ja. Men den der spørgsmål er også meget
268 subjektiv [interviewer: ja] fordi..

269 Interviewer Det er jo lige dét, det er altså, fordi man oplever ting, det er jo meget personligt.

270 Informant 4 Ja ... Men jeg tror, det bliver meget bedre, fordi jeg har også en veninde nu; hun kom for
271 næsten et år siden fra USA, og jeg har aldrig hørt hende...hun er også meget positiv person,
272 må jeg sige, men aldrig hørt hende beklage sig om, at hun kan ikke forstå, eller om der var
273 møder, der blev kørt på dansk [interviewer: okay] ... Så jeg tror, der var faktisk meget mere
274 sådan for 4 år siden, end der er nu [interviewer: ja], ja.

- 275 Interviewer Okay.
- 276 Informant 4 Ja jeg har ikke noget, ikke rigtigt noget andet.
- 277 Interviewer Jamen, du fortalte også rigtigt meget [informant 4: ja] ... Det var rigtig godt.

III. e) Interview 5

Ca. 28 minutter. På informantens kontor på Lundbeck.

- 1 Informant 5 ... Og jeg kan godt ligesom prøve at udtale mig på baggrund af de 1000 mand og ikke kun på
2 baggrund af de 200, der er i mit område.
- 3 Interviewer Ja altså, det er selvfølgelig en me-...det er jo meget personligt, interview, når jeg kommer her
4 og spørger dig: "Hvordan synes du, det er", så hvis jeg spørger en anden, så er det selvfølgelig
5 noget andet, der bliver sagt. Men ... det er som sagt mere sådan oplevelsen af, hvordan har
6 du det, både personligt men også hvordan oplever du der ligesom ... hvordan det fungerer
7 herude ... Og hvilke ting bliver der måske snakket om; hvad hører du, at folk har af ting, de
8 gerne vil have diskuteret og ... Men det jeg ligesom havde tænkt mig, det var at-...jeg har ikke
9 sådan en hel spørgsmålsliste [informant 5: nej], du sådan skal forhøres i; det er mere sådan
10 nogle emner, som jeg gerne ville høre din mening om og dine oplevelser omkring [informant
11 5: okay] ... Og måske hvis du kunne starte med sådan at fortælle mig lidt om-..
- 12 Informant 5 Så det er ikke-...altså fokuserer vi ind på sprogpolitik ... eller?
- 13 Interviewer Først ville jeg gerne høre selve det her med engelsk [informant 5: ja]; altså man går jo og
14 siger, at der er engelsk som koncernsprog her [informant 5: ja]. Og hvordan oplever du det
15 for eksempel i dagligdagen?
- 16 Informant 5 (*4 sekunders pause*) Er den tændt nu eller hvad? [interviewer: jeg har tændt den]. Okay, så
17 jeg kan godt gå i gang (*interviewer griner*). Fint nok.
- 18 Interviewer Det skal du bare ignorere. Det er bare, så jeg ikke får citeret dig forkert og ...
- 19 Informant 5 ... Ja ... Men jeg oplever i hverdagen ikke, at vi har et koncernsprog, der er engelsk
20 [interviewer: nå?] ... Jo forstået på den måde, at pressemeddelelser og magas-..og
21 præsentationer og 'BrainWeb' er primært på engelsk. Men når vi arbejder sammen på
22 Lundbeck ... også uden for mit område, jamen så snakker vi dansk [interviewer: uhm], med
23 mindre der sidder nogen i lokalet, der ikke snakker dansk, og så snakker man engelsk
24 [interviewer: ja]. Men i realiteten for de 200 mand, der er i mit område, er, at der er én
25 svensker, resten er danskere [interviewer: ja okay] ... Så vi snakker dansk. Og realiteten er
26 også, at hvis jeg kommer med en præsentation til mine folk, som er på engelsk, så forstår de
27 den ikke [interviewer: uhm]. Der er ganske få, der er flydende på engelsk. Og det tror jeg, er
28 et generelt 'issue' for de 1000 mennesker, der er i produktionsområdet. Så kan man så sige,
29 at nogle af dem er i Italien, nogle af dem er i Frankrig. Men de 100 folk der er i Italien, der er
30 måske 15 af dem, der kan begå sig på engelsk. Hvis du går til Frankrig, er det måske 12 af de
31 130, der virkelig kan begå sig på engelsk.
- 32 Interviewer Hvad gør I så, hvis I skal snakke med dem-...kommunikere et eller andet; går det så gennem
33 flere led eller?
- 34 Informant 5 Jamen så kommunikerer man jo på deres sprog [interviewer: okay]. Det er den eneste måde
35 at gøre det på. Og man kan sige, hvis vi kigger på LEAN-programmet, og hvis vi da vil leve op

36 til, at vi har et koncernsprog, der er engelsk, så burde alt materialet have været på engelsk.
 37 Men så får du bare ikke implementeret LEAN [interviewer: uhm]. Hvis du-..så du er nødt til
 38 ligesom at lave pakker på de sprog, der er. Vi har for eksempel en LEAN-håndbog, den er så-
 39 ..den er lavet på dansk og engelsk, og så er den oversat nu til italiensk og fransk, fordi vi er
 40 nødt til at have det hele, hvis vi vil have folk med ... Fordi realiteten er, at folk er bedst på
 41 deres lokale sprog [interviewer: ja]. Og det, der så skal få det til at hænge sammen på tværs,
 42 er selvfølgelig, at vi kan engelsk ... Så mine folk herude, som ellers er højtakademiske
 43 medarbejdere, som arbejder med LEAN, de laver så materialet på dansk, fordi de kan nu
 44 engang bedst arbejde med det på dansk, selvom de behersker engelsk også [interviewer:
 45 uhm] ... Og så udgiver vi denne her håndbog på dansk, og så derfra så oversætter vi den så til
 46 engelsk. Og så kan sitesene så gå ind og sige: "Jamen den vil vi gerne oversætte til vores
 47 sprog" og så oversætter de den selv til italiensk og fransk. Så det er et eksempel på, hvordan
 48 vi arbejder med et koncernsprog, der er engelsk [interviewer: ja], men man er nødt til at
 49 arbejde med alle de andre sprog også for ligesom at få det til at hænge sammen. Og der
 50 synes jeg sprogpolitik-..nu kan det være jeg har misforstået den politik, der lige er kommet,
 51 eller i hvert fald har været til 'review'; jeg kan ikke huske, om den er blevet lanceret endnu
 52 [interviewer: det tror jeg ikke], det tror jeg faktisk ikke, den er ... Men der lægger 'Corporate
 53 Communication' op til, at de kun fremadrettet ligesom vil kommunikere på engelsk, og det
 54 synes jeg ikke, man kan [interviewer: uhm] ... Fordi realiteten er, at de fleste medarbejdere i
 55 Danmark vil foretrække, det er dansk, ... og du møder dem også bedre, hvis det er på dansk.
 56 Så jeg tror, de stadigvæk er nødt til at have dobbeltsidigheden, at 'BrainWeb'-meddelelsen
 57 står på engelsk; så kan det være, de skal flytte den foran i stedet for i dag, hvor 'BrainWeb'-
 58 meddelelsen står på dansk, og så kommer den engelske oversættelse til sidst [interviewer:
 59 ah]. Det kan være, de skal bytte om på det; det er måske det nye revolutionære [interviewer:
 60 ja] ... Men jeg tror, de er nødt til stadigvæk at respektere, at langt de fleste af medarbejderne
 61 møder de først, når det er på deres eget sprog [interviewer: ja], og jeg tror, det er ligeså-
 62 ..endnu mere udtalt i resten af verden. Så kan man så sige, der er jo nogle lande, der
 63 heldigvis er bygget op omkring det engelske sprog, men i Frankrig, hvor vi har dels
 64 produktionsfabrikken, hvor der så er de der 130 folk, men så også en salgsafdeling måske
 65 med en 400 ansatte, men der er de jo nødt til at sørge for, at alt bliver oversat til fransk. Og
 66 sikkert putte det franske op foran [interviewer: ja], sådan at meddelelserne ikke bliver
 67 fremmedgjorte fra starten for de folk, der skal lytte til det. Men det, der får det til at hænge
 68 sammen, er jo det engelske sprog [interviewer: jo]; det er jo dét, alle i lederpositioner skal
 69 kunne for at være med [interviewer: ja] i denne her butik, og det synes jeg er fair nok ...

70 Interviewer Du sagde før, at hvis du for eksempel lavede en præsentation på engelsk og sætter den op,
 71 når du skal holde et møde eller et eller andet, så vil størstedelen af dem, der lytter, ikke
 72 forstå det [informant 5: ja] eller læser i hvert fald.

73 Informant 5 Altså i min ledergruppe og de 22 ledere, der er i mit område, de forstår alle sammen engelsk,
 74 men langt de fleste er også rigtigt gode til at kommunikere på engelsk ... Men lige så snart vi
 75 går ud af ledelsesslag, så er det begrænset, hvor mange der egentlig kan lide at kommunikere
 76 på engelsk [interviewer: ja], og også begrænset hvor mange der egentlig kan forstå
 77 præsentation-..der er i hvert fald risiko for misforståelser hvis-.. [interviewer: men var det så
 78 sådan at-..]. For eksempel jeg har sådan et informationsmøde for mine folk en gang i

79 kvartalet [interviewer: ja], der ville jeg aldrig nogensinde stille mig op med en engelsk
80 præsentation [interviewer: okay], for det er at...mangel af respekt faktisk. Og flere af dem
81 ville ikke kunne forstå de ord, der så er på slidesene [interviewer: ja], så hellere møde dem i
82 øjenhøjde og sige, de her ting vi gør, og så er jeg så inde og være det led, der tager nogle af
83 de korporate slides og oversætter dem til dansk.

84 Interviewer Okay ... Så det er simpelthen, hvis du får en skabelon på engelsk, så er du nødt til selv at sidde
85 og oversætte til dansk, hvis du skal præsentere det videre.

86 Informant 5 Ja. Hvis det skal oversættes til den type medarbejdere, der nu er i mit område her.

87 Interviewer Ja, og der havde du måske startet med bare at kopiere den videre eller hvad? Har du oplevet
88 at du har-..

89 Informant 5 Jeg har oplevet, at jeg har haft en anden holdning til koncernsproget [interviewer: okay?] ...
90 Da jeg startede som leder for nogle år siden, jamen der var min holdning: "Vi skal da lave det
91 hele på dansk...øh eller på engelsk. Vi har et koncernsprog, der er engelsk; vi må opdrage folk
92 til at snakke engelsk". Men jeg kan bare se, at så snakker jeg bare over hovedet på folk
93 [interviewer: uhm]; så forstår de det ikke. Og det er jeg jo ikke interesseret i; jeg er jo
94 interesseret i at få mine folk med [interviewer: det er klart] og få folk til at forstå den strategi,
95 vi følger, og det vi gør, ... sådan at det ikke bliver noget akademisk 'bullshit', jeg står og fyrer
96 af [interviewer: ja] ... Så der har jeg været nødt til at revurdere min holdning til det på
97 baggrund af realiteterne ude i...ved medarbejderne.

98 Interviewer Så det er måske nærmere, altså ja, din opfattelse der har udviklet sig end brugen af engelsk ...
99 I den tid du har været her, har du så set at-..

100 Informant 5 Jeg tror ikke, vi...vi er hverken blevet bedre eller dårligere til engelsk i det område.
101 Selvfølgelig er der nogle af lederne, der faktisk er blevet bedre, fordi vi har sat dem på
102 målrettede kurser ... Men det er ret svært at blive rigtig, rigtig god til det [interviewer: uhm],
103 hvis din verden er, at du snakker med danskere, og sådan er det for mange på hovedkontoret
104 stadigvæk, at-..jamen 5 % af den tid, vi snakker, er måske på engelsk, ikke engang. Selvom jeg
105 også begår mig på ledelsesniveauerne ... på alle niveauerne [interviewer: ja], så er det altså
106 sjældent, at det er engelsk, fordi vi er ikke specielt internationale. Så er der jo nogle dele af
107 butikken, der er mere internationale; den kommercielle del ... (*utydeligt*) ... (*3 sekunders*
108 *pause*). Så om politikken er god eller ej; det skal jeg ikke kunne sige, altså den-..jeg tror
109 måske, den afspejler meget godt den måde, vi begår os med sproget i dagligdagen
110 [interviewer: ja]. Tidligere der var det sådan meget: "Vi har et koncernsprog; det er engelsk,
111 og alt skal være på engelsk". Sidst den blev lanceret, det har måske været ... i 2002 eller 2003
112 eller et eller andet [interviewer: okay, så dér har man også-..], jeg kan ikke huske, hvornår vi
113 sidst snakkede om det, men som jeg husker det, så snakkede vi om det under (*navn på*
114 *tidligere administrerende direktør*), som selv havde meget bombastiske holdninger om, at det
115 er på engelsk, ... og siden da har vi så fået et lidt mere dynamisk forhold til det, tror jeg, og
116 dét tror jeg egentlig også, at politikken afspejler [interviewer: ja] ... Så det eneste, der sådan
117 slog mig ved politikken, var, at det ligesom nu var leders ansvar at oversætte alt til det sprog,
118 som nu giver mest mening lokalt ... og der synes jeg stadigvæk at-..altså fra korporat hånd er
119 man nødt til stadigvæk at sige, at vi har to sprog; det er dansk og engelsk [interviewer: uhm].

120 Interviewer Tror du, det kunne give problemer eller være lidt problematisk, at lederne skal stå for den
121 oversættelse?

122 Informant 5 Nej, det har jeg ikke...det ser jeg ikke nogen problemer i egentlig ... som udgangspunkt.
123 Problemet er, at hvis alle ledere skal sidde og oversætte alt til deres område [interviewer:
124 uhm], så risikerer man jo, at de oversætter til deres egne budskaber [interviewer: ah] ... Så vi
125 risikerer...kan risikere, at der sker en udvanding af det engelske budskab, fordi de ikke har
126 haft styr på kommunikationen fra starten, og du risikerer også at spilde en masse ledes tid
127 ... Jeg tror egentlig, lederne kan godt gøre det, men 1) udvanding af budskabet 2) spild af tid.
128 I stedet for bare som udgangspunkt så de korporate budskaber på hovedkontoret kommer
129 altid på engelsk og dansk ... Men du kender politikken bedre, end jeg gør, så jeg ved ikke, om
130 det er relevant, det jeg sidder og siger lige nu.

131 Interviewer Jamen jeg vil gerne høre din mening om politikken, fordi det er jo netop-..

132 Informant 5 Jamen så må du opfriske den for mig, hvis det er [interviewer: okay], hvis jeg skal udtale mig
133 konstruktivt i hvert fald.

134 Interviewer Men det var i hvert fald det der med, at lederne har ansvaret, men også sådan noget med
135 jobsamtaler; nu ved jeg ikke om ... det er jo nok ikke så relevant i din afdeling, men når ... hvis
136 du holder en jobsamtale, bliver sprog så nævnt, både med engelsk men også hvor meget
137 dansk, der er og-..både fra din side men måske også fra ansøgerens side?

138 Informant 5 Øhm ... (4 sekunders pause). Jeg tror, vi har en tendens til at tage det for givet. I hvert fald når
139 jeg ansætter folk til ledelsesstillinger og specialiststillinger ... så forudsætter vi nærmest, at
140 de kan engelsk [interviewer: uhm] ... Jeg kan ikke huske, at jeg har siddet og snakket engelsk
141 med en dansker til en jobsamtale, så jeg har ikke testet det af [interviewer: nej] på den måde
142 ... Omvendt har det heller ikke været et problem, altså de folk, jeg har fået ind, har godt
143 kunnet engelsk på et tidfredsstillende niveau [interviewer: ja] ... På andre typer af stillinger i
144 mit område som er-..hvor du måske ikke har en akademisk baggrund, jamen der er det slet
145 ikke et emne ... til samtalen [interviewer: nej]. Og heller ikke et krav til stillingen ... Og det kan
146 så være, at det skal det være fremoverrettet; 'I don't know'.

147 Interviewer Men bruger I så også selve jobopslaget; det er jo også begyndt meget at blive på engelsk her,
148 så vidt jeg har sådan kunnet se ...

149 Informant 5 Ja, det ville ikke give mening på særligt mange stillinger [interviewer: nej] i mit områd-..i
150 hvert fald ikke hovedparten af de 200 stillinger.

151 Interviewer Så det vil altid være danske opslag.

152 Informant 5 Ja, det vil jeg mene, det skulle være [interviewer: ja] ... Og så er der måske ingeniørerne og
153 HC-medarbejderne og LEAN-folkene ... og de ledende medarbejdere, der kunne man godt
154 holde den på engelsk [interviewer: okay], men operatører og håndværkere og søfolk, der ser
155 jeg ikke noget behov for, at det skal være på engelsk; så skal det jo være, fordi at man vil-..at
156 man siger, at annoncen er samtidigt en reklame for Lundbeck men ... det er jo ikke sådan, at
157 vi normalt putter annoncer i avisen og alt muligt andet, så det er jo netannoncer primært ...

158 som skal ind og finde de folk, der er gode til at løfte den opgave [interviewer: ja]. Og du bliver
 159 ikke en bedre servicemand af at kunne engelsk (*3 sekunders pause*).

160 Interviewer Men tror du, det ville-..

161 Informant 5 Og dog fordi (*interviewer griner*) ... i takt med at hovedkontoret bliver mere internationalt, så
 162 er det også et krav, at servicefolkene skal kunne begå sig mundtligt på engelsk.

163 Interviewer Så i fremtiden ville det nok blive et krav, men som det er nu-..

164 Informant 5 Ja, i en fjern fremtid (*fælles grin*).

165 Interviewer Okay.

166 Informant 5 Fordi alle danskere kan jo begå sig i et eller andet omfang på engelsk [interviewer: ja] ... Der,
 167 hvor vi har haft størst problemer, har sådan set været religioner [interviewer: nåh?], hvor vi
 168 på rengøringsområdet for eksempel har haft nogen inde, som har haft en anden ...
 169 overbevisning, om du vil, så der er det et problem for dem at snakke med kvinder for
 170 eksempel ... Og det er jo et 'issue' [interviewer: ja], at man simpelthen ikke må snakke med
 171 en kvinde, når hun kommer over og siger: "Jeg kunne godt tænke mig, at du gjorde de og de
 172 ting anderledes" [interviewer: ja okay], og så har vi været nødt til ligesom at sige farvel til
 173 dem.

174 Interviewer Så det er måske mere noget med kultur end det-..

175 Informant 5 Det har været kulturforskelle [interviewer: ja], der har været det store problem ... De steder,
 176 hvor det engelske måske ikke er så stærkt, jamen så finder de ud af det alligevel jo ... Så
 177 finder de ud af det alligevel [interviewer: uhm].

178 Interviewer (*3 sekunders pause*) Øhm (*3 sekunders pause*). Selve det her med at have en sprogpolitik eller
 179 en sprogstrategi ... Inden at arbejdet med at lave det her oplæg sådan gik i gang, hvad tænkte
 180 du så om den-..om konceptet at have en sprogpolitik; hvad indebærer det?

181 Informant 5 (*4 sekunders pause*) Jamen det er jo en meget naturlig ting at have nogle rammer omkring;
 182 hvordan kommunikerer vi fra korporat side, og hvad er vores krav til, hvordan lederne
 183 kommunikerer med deres medarbejdere [interviewer: ja]. Så det giver god mening at have
 184 [interviewer: okay], men man skal bare tænke sig om, så man ikke ligesom gør det for rigtigt
 185 ... uden at jeg ved, om det er for rigtigt (*fælles grin*); det tror jeg ikke, det er ... Min oplevelse
 186 af politikken er som sagt, at den er en meget god beskrivelse af måden, vi gør det på
 187 [interviewer: ja] ...

188 Interviewer Og det er en god måde, som det er nu?

189 Informant 5 (*2 sekunders pause*) Ja, det synes jeg egentlig [interviewer: ja]... Jeg kan godt lide, at de fleste
 190 ting kommer på dansk og engelsk ... Og der ville jeg være ked af, hvis det danske forsvandt
 191 [interviewer: uhm], fordi så ville jeg som leder skulle oversætte endnu flere budskaber til
 192 mine folk [interviewer: ja], som vi i forvejen har nogle kompetente 'Corporate
 193 Communication'-medarbejdere, der har tænkt igennem ... Så ville det være ærgerligt at
 194 overlade oversættelsen til mig og til andre, i stedet for at de allerede har oversat begrebet til

195 deres folk ... Når det så er sagt, så er der mange former for oversættelse, for én ting er, at det
 196 skal oversættes i sproget, men en anden ting er, at budskaberne skal oversættes til: "Hvad
 197 betyder det for vores område" [interviewer: uhm]. Og den opgave har man jo altid som leder,
 198 uanset om det oprindelige budskab er kommet på dansk eller engelsk ... Så folk kan jo læse
 199 det danske budskab, som Fanden læser biblen, eller de kan læse det som: "Hold da op, hvor
 200 er det fantastisk" ... selvom grundteksten har været den samme [interviewer: ja].

201 Interviewer Så det nye er, at der skal også nogle sprogkompetencer ind på lederne ...

202 Informant 5 (3 sekunders pause) Jamen det ved jeg ikke, eller om man skal kalde det en
 203 kommunikationspolitik [interviewer: uhm?] i stedet for en sprogpolitik, fordi hvad er...det
 204 kommer an på, hvad man vil have ud af det [interviewer: jo] ... Hvis sprogpolitik det lægger
 205 op til, at man bare vil have sikret sig, at folk har hørt, eller folk har læst, det budskab, der
 206 kommer fra korporat hånd ... En kommunikationspolitik ja, den må vel mere lægge op til, at
 207 folk har forstået og kan forholde sig til det, der er blevet sagt, og hvad betyder det for deres
 208 område [interviewer: ja], så man kunne godt graduere den på den måde og så lave en politik
 209 omkring kommunikation ... Og den kunne jo så indeholde, jamen måske noget mere respekt
 210 for (*utydeligt*); du har haft en-til-en-samtaler med alle dine medarbejdere inden for en
 211 måned; det er jo en kommunikationsaktion, du kunne tage. Og sige: "Jamen det her, det er
 212 måden, vi driver ledelse på i Lundbeck" [interviewer: ja]. Du har infomøder med dit område,
 213 således at du sikrer dig, at de forstår helheden omkring Lundbeck og forstår, hvordan de
 214 passer ind i den strategi [interviewer: uhm]. Sådan noget er jo lidt mere produktivt, synes jeg,
 215 at bruge tid på end at sige: "Vi skal tale på en bestemt måde" eller "Vi skal skrive
 216 præsentationer på en bestemt måde" [interviewer: ja] ...

217 Interviewer Når nu vi taler om sådan en-til-en-samtaler eller MUS-samtaler og sådan noget ... Bliver sprog
 218 så også nævnt dér? ... Nu er det jo så mest måske engelskniveauet i den her afdeling ...

219 Informant 5 Altså vi snakker da om det, når vi...til udviklingssamtaler. Der synes jeg bestemt, vi har det på
 220 dagsordenen, og det har jeg med stor...med de mennesker, hvor det er et 'issue'
 221 [interviewer: ja]. Nu har vi for eksempel nogle på mit område, som underviser folk, og det er
 222 svært at...når du skal undervise på engelsk, så kræver det faktisk ret højt fagligt engelsk
 223 niveau, for at du bliver dynamisk og sprudlende [interviewer: uhm] ... Der har jeg da haft
 224 nogle drøftelser med dem om, hvordan sikrer vi os, at man har den samme energi som
 225 underviser, når det er på engelsk i forhold til den energi, man har, når det er på dansk
 226 [interviewer: ah], og det handler også om selvtillid og om (*utydeligt*) og så videre, og der har
 227 vi da nogle ting...sådan nogle ting ind i deres udviklingsplaner [interviewer: okay], og det er
 228 som sagt jamen: "Tag nu et engelskkursus, så du får selvtilliden til at stille op og have samme
 229 drive og energi på at få budskabet ud, som du har på dansk".

230 Interviewer Er der så nogle, der har taget engelskkurser?

231 Informant 5 Ja ja, det er der flere af dem, der referer til mig, der har gjort ... Og engelskkurset tager dem
 232 et vist stykke, men så det at kaste sig ud i at gøre det eller tage på en konference i USA, hvor
 233 du er nødt til at snakke godt ... Det er tit en god ide at følge dem op med noget aktion, fordi i
 234 dagligdagen øver vi os ikke på det eller noget [interviewer: nej], så der skal ligesom være en

235 anledning til det, før det virkelig...for at det ikke bare er spild af penge [interviewer: ja]
236 (*utydeligt*).

237 Interviewer Hvad har de sådan fortalt om de her kurser, har de...

238 Informant 5 ... Jamen det tror jeg sgu, de har været glade for. Det er sådan nogle ret intense kurser, hvor
239 man har noget eneundervisning eller i hvert fald noget gruppeundervisning i forholdsvis små
240 grupper ... (*5 sekunders pause*). Men der, hvor det giver dem allermest mening, er, når der
241 har været noget konkret; altså inden man skal ind i en projekt, hvor der måske er nogle
242 engelske deltagere, jamen så tage kurset i den forbindelse [interviewer: okay], således at
243 man har øvebanen efterfølgende [interviewer: ja], ellers er det bare spild af tid [interviewer:
244 okay] ... Får du det ud af det, du skal?

245 Interviewer Ja, det synes jeg.

246 Informant 5 Ja.

247 Interviewer ... Jeg tror, sådan set det var nogenlunde de emner, jeg sådan have tænkt mig [informant 5:
248 ja]. Jeg ved ikke, om du har noget, du sådan vil tilføje...du synes, jeg lige skal have med om,
249 hvordan det foregår her eller om ...

250 Informant5 Nej det...jeg håber, du er...kommer godt omkring i organisationen i din analyse [interviewer:
251 ja]. For nu udtaler jeg mig på baggrund af produktionsområdet kan man sige, og der er
252 sikkert en anden holdning til koncernsprog, når du går over til 'Development', som er en lidt
253 mere international koncern, eller når du går over til Salg, som er en lidt mere international
254 koncern, og hvor man kan sige, at i salgsorganisationen, jamen der snakker de jo engelsk med
255 hinanden, i hvert fald når de snakker med dem uden for 'headquarter' [interviewer: ja], men
256 på 'headquarter' tror jeg stadigvæk, de snakker dansk [interviewer: okay] ... Sådan noget som
257 at få en e-mail fra en kollega, der er dansk, men få den på engelsk, dét synes jeg er mærkeligt
258 (*fælles grin*).

259 Interviewer Og det har I en regel om, at man skal gøre?

260 Informant 5 Nej, det har vi ikke.

261 Interviewer Okay.

262 Informant 5 Og jeg ved heller ikke, om vi får det med den nye politik, men jeg oplever bare nogle gange,
263 at man så får en mail, der er på engelsk, fra en dansker [interviewer: ja] stilet til en selv, og
264 det synes jeg, er lidt underligt, fordi så møder du ikke mig som person [interviewer: nej] ... Og
265 hvis vi så havde en politik om, at det gør man bare, så vil jeg mere synes, det er okay, men
266 sådan det at den kommer uden videre, det gør, at man bliver sådan lidt mistænksom, fordi så
267 tænker man: "Nå, er det, fordi svaret skal sendes videre efterfølgende til nogen andre, som
268 snakker engelsk?" og så videre så.

269 Interviewer Hvad svarer du så på dansk eller engelsk?

270 Informant 5 Jamen jeg svarer typisk på det sprog, der er startet i [interviewer: okay]... Fordi det ligger
271 ligesom en kutyme for, hvad skal det handle om. Og selvfølgelig de situationer, hvor mailsene

272 skal kunne sendes videre og deles i organisationen, så er den nødt til at være på engelsk,
 273 fordi der er jo folk, der kun snakker engelsk, og dermed skal det være på det niveau, som de
 274 så kan bruge mailen på efterfølgende [interviewer: uhm] ... Men ... (3 sekunders pause) Det
 275 kunne være rart at have en politik på; det kunne sgu være meget godt, men en politik hvor
 276 alle e-mails skal være på engelsk, det ville jo heller ikke give mening (3 sekunders pause),
 277 fordi langt de fleste ville jo så ikke forstå halvdelen af det [interviewer: nej] eller ville i hvert
 278 fald kunne misforstå nogle af tingene i mailen (3 sekunders pause) så ... Men mails på
 279 ledelsesniveau burde de være på engelsk!? (5 sekunders pause) Aner det ikke ... Hvad siger
 280 politikken?

281 Interviewer Den nævner sådan set ikke rigtigt noget om mails ... Politikken går mest på det her med
 282 mundtlig at kommunikere [informant 5: ja], synes jeg, og så selvfølgelig det her med
 283 jobsamtaler og jobopslag [informant 5: okay], men det her med mundtligt til møder-..

284 Informant 5 Men kan man lave en sprogpolitik uden at forholde sig til e-mails!?

285 Interviewer Så vidt jeg har forstået, så har I nogle retningslinjer for at skrive ... Jeg ved ikke, om det også
 286 gælder mails og [informant 5: okay] ... men det kan jo være, at de ligger sådan lidt spredt alle
 287 de forskellige-..

288 Informant 5 Det burde i hvert fald være integreret i en sprogpolitik [interviewer: ja]. Ville være min
 289 holdning, altså hvorfor ikke samle det ét sted [interviewer: ja] (4 sekunders pause). Ja men
 290 altså, det er ikke et emne, der sådan fylder så meget i hverdagen [interviewer: nej] ... Jeg
 291 synes, det går fint med ligesom at balancere det med, at nogle ting er på engelsk, og andre
 292 ting er på dansk, og selvfølgelig når jeg går til ledergruppemøder i (navn på direktør)'s
 293 ledergruppe, jamen så er alt præsentationsmateriale på engelsk ... og sådan skal det være.

294 Interviewer Men I snakker dansk?

295 Informant 5 Vi snakker dansk, ja.

296 Interviewer Så I er alle sammen danskere ...

297 Informant 5 Med mindre der er-..nej, vi er ikke alle sammen danskere i ledergruppen; vi har en enkelt
 298 med fra USA, som dog ikke er med til alle møderne, men lige så snart han er med til
 299 møderne, så snakker vi selvfølgelig bare engelsk [interviewer: okay], og på den måde er det
 300 slet ikke noget problem.

301 Interviewer Du kan ikke mærke forskel på noget på møderne eller?

302 Informant 5 Nej, vi har sgu de debatter, vi skal have, uanset om det er på engelsk eller på dansk og
 303 udfordrer hinanden uagtet sproget ... så der er det slet ikke noget 'issue' ... Men jeg tror, man
 304 skal ikke særlig langt ned i organisationen, før at det ér et 'issue', og før at det bliver en
 305 hæmmende faktor ... Det giver jo heller ikke mening at snakke engelsk, når der kun er
 306 danskere til stede, så det gør vi selvfølgelig ikke [interviewer: uhm] ... Men det kunne da være
 307 en interessant tanke, at jeg ansatte en, der snakkede italiensk, i min medarbejdergruppe,
 308 fordi så skulle alt foregå på engelsk.

309 Interviewer Hvordan tror du, det ville blive sådan rent hypotetisk, hvis der kom en udlænding og blev
310 ansat her i denne her afdeling?

311 Informant 5 Jamen det ville vi sagtens kunne håndtere på en god måde, og det ville da være et frisk pust,
312 men til mine infomøder ville jeg så have en udfordring, fordi det ikke giver mening, jeg står
313 og snakker engelsk.

314 Interviewer Hvad tror du så, du ville gøre?

315 Informant 5 Så ville jeg snakke dansk, og så give en separat briefing til dem, der var engelske. Der vil
316 simpelthen være 50 mennesker, som vil kigge på mig og sige: "Hold kæft en idiot" (*fælles grin*).
317 Og den samme udfordring ville folk i produktionsområdet have (*5 sekunders pause*).
318 'Research' burde ikke være et problem; 'Development' burde ikke være et problem.

319 Interviewer Det er simpelthen meget opdelt fra afdeling til afdeling, hvordan det foregår?

320 Informant 5 Ja, det tror jeg. Så er det så også...jeg tror heller ikke, de har et problem ved infomøder, for
321 jeg tror ikke, de holder infomøder (*fælles grin*). Den udtalelse står for min egen regning.

322 Interviewer Ja okay (*fælles grin*). Nej, men det var...det var rigtig fint.

323 Informant 5 ... Var det det?

324 Interviewer Ja, det synes jeg.

325 Informant 5 Det glæder mig.