

Sprogpolitik som problemknuser

- En politik for virksomhedens skriftlige kommunikation med kunder og borgere

Af direktør og sprogchef Yngve Søndergaard, yngve@yskom.dk

Yngve Søndergaard Kommunikation, www.yskom.dk

Alt for mange virksomheder, private som offentlige, har ondt i den skriftlige kommunikation. Kunder og borgere har ofte vanskeligt ved at forstå, hvad der står i de breve, de modtager. Og hvis de forstår indholdet og budskabet, er det ofte skrevet i et selvhøjtideligt, upersonligt og orgacentrisk sprog – en organisatorisk parallel til egocentrisk. Det skaber negative billeder af virksomheden. Dårligt sprog, dårligt image. Det kan en sprogpolitik råde bod på. Det kan godt lade sig gøre at skrive sig til et bedre image – hvis produktet ellers er i orden. Hvis det ikke er det, kan det være lige meget.

1. Hvad er en sprogpolitik?

Ligesom enhver anden politik i en organisation – alkoholpolitik, seniorpolitik eller rygepolitik fx - er en sprogpolitik et sæt adfærdsregler. Den skal afspejle organisationens selvforståelse, sørge for effektiv administration og sagsbehandling, og den skal skabe gode relationer til omverdenen: godt sprog og god kommunikation i forhold til borgere, kunder og øvrige interessenter. Den skal ikke forveksles med en kommunikationspolitik, som først og fremmest retter sig mod pressen, medierne og offentligheden i bred forstand, eller med valget af fx engelsk som koncernsprog i dele af virksomhedens kommunikation.

En sprogpolitik er en politik for den direkte skriftlige kommunikation med først og fremmest kunder og borgere, i form af bl.a. breve og mails, afgørelser, vejledninger og forskellige typer af informationsmateriale. Tekster, der på en forpligtende måde forbinder virksomheden med dens modtagere, og som bliver opfattet som en del af virksomhedens kerneydelse. Tekster, der har betydning for virksomhedens omdømme og image – hvad

enten det drejer sig om et pensionselskab, en domstol, en statslig styrelse eller fx en televirksomhed.

En sprogpolitik består typisk af to dele. På den ene side en sprogpolitisk/strategisk del, hvor virksomhedens visioner og værdier forbindes med den skriftlige kommunikation – en programerklæring eller et manifest, der fortæller, hvorfor det er vigtigt at fokusere på kommunikationen, og hvordan den indgår som en integreret del af opfyldelsen af visioner og værdier. På den anden side en pragmatisk del, en skrivevejledning, der med konkrete eksempler illustrerer, hvordan sprogpolitikken føres ud i livet i medarbejdernes daglige kommunikation med borgere, kunder og øvrige interessenter.

Men hvordan gennemføres en sprogpolitik med succes? Hvad kan den indeholde? Og hvordan følges den op?

3. Hvordan gennemføres en sprogpolitik?

En del virksomheder har opfattet det som en forholdsvis enkel og overkommelig opgave at gennemføre en sprogpolitik. Man formulerer – typisk i samarbejde med kommunikationsafdelingen - nogle bevingede ord om, hvordan virksomheden gerne vil opfattes, og udarbejder en skrivevejledning med gode råd og eksempler på, hvad godt sprog og god kommunikation er. De gode råd hersker der almindelig konsensus om blandt fagfolk, de er nærmest universelle; så man kan i princippet blot kopiere, hvad andre har skrevet – med større eller mindre tilpasning til den konkrete virksomhed. Derefter sendes sprogpolitikken og vejledningen ud til medarbejderne med besked om, at ”sådan skriver vi nu”. Resultatet er forudsigeligt: Der sker absolut ingen ting. Sprogpolitikken samler støv på hylden, og alle skriver, som de plejer. Det er nemmest og hurtigst at gøre, som man altid har gjort. At direktøren med begejstring sætter det sprogpolitiske skib i vandet ved et fællesmøde, hjælper ikke meget, hvis projektet derefter overlades til sin egen skæbne.

En sprogpolitisk succes forudsætter som minimum fem faser:

- 1) Udarbejdelse af et forpligtende projektgrundlag
- 2) En grundig analyse/diagnose af virksomhedens skriftlige kommunikation

- 3) En forpligtende ledelsesbeslutning
- 4) Udarbejdelse af en skrivevejledning
- 5) Aktiv og engageret inddragelse af ledere og medarbejdere.

Hertil kan – afhængig af ambitionsniveau – tilføjes andre faser, fx forundersøgelser blandt virksomhedens målgrupper, forskellige former for opfølgning og løbende intern og eksternt evaluering. Men i første omgang de fem nødvendige faser:

1) Udarbejdelse af et forpligtende projektgrundlag

Udgangspunktet for et sprogpolitikprojekt er naturligvis, at ledelsen på et tidspunkt har fundet det relevant. Enten fordi der er kommet negative reaktioner fra virksomhedens kunder/borgere, fordi der kommer uforholdsmæssigt mange kundeforespørgsler om uforståelige breve og andre tekster, fordi medarbejderne oplever ubehag ved den måde, de bliver bedt om at skrive på, eller måske fordi man blot vil være forudseende og fremtidsorienteret.

Projektgrundlaget kan – afhængig af ambitionsniveauet - formuleres mere eller mindre omfattende. Ofte udarbejdes det i form af et "kommissorium" (eller hvad man nu vælger at kalde det), vedtaget af ledelse og medarbejderrepræsentanter. Det kan fx have følgende ordlyd, hentet fra en statslig styrelse, der ønskede at få den skriftlige kommunikation med brugere og interessenter til aktivt at understøtte styrelsens visioner:

"Styrelsen har i forlængelse af sin vision om at være en effektiv serviceorganisation og en dagsordenssættende arbejdsgiverorganisation sat fokus på styrelsens skriftlige kommunikation med brugere og andre interessenter. Det er derfor besluttet at udarbejde en sprogpolitik.

Arbejdet med sprogpolitikken sker i en til formålet nedsat sproggruppe og med en eksternt konsulent, der forestår skrivearbejdet. For at være sikker på, at alle husets publikationsformer og faglige vinkler er dækket ind, sammensættes gruppen med repræsentanter for en række forskellige arbejdsområder.

Sprogpolitikken vil indeholde retningslinjer for såvel den interne som

eksterne kommunikation; breve, mails, vejledninger, cirkulærer, vejledning til hjemmesiden og evt. en tjekliste med ord og eksempler”.

Herudover indeholder kommissoriet en konkretisering af:

- sproggruppens sammensætning
- sproggruppens og den eksterne sprogkonsulents opgaver
- ledelsens rolle
- en tids- og aktivitetsplan for projektet.

Etableringen af en sproggruppe er en væsentlig forudsætning for et vellykket sprogpolitikprojekt, ligesom det er væsentligt at inddrage en ekstern sprogkonsulent, som med uvildige øjne kan vurdere virksomhedens kommunikation, og som kan bruge gruppen som sparringspartner. En intern kommunikationsafdeling har som oftest den samme kompetence, men har typisk vanskeligt ved at distancere sig fra den hævdundne måde at skrive på, og hvis ikke: manglende gennemslagskraft og besvær med at overbevise kollegerne/medarbejderne.

Eksempel på ”sprogpolitisk manifest”

Organisatorisk forankres projektet typisk i kommunikations- og i HR-afdelingen, og blandt gruppens og sprogkonsulentens første opgaver er at få formuleret et forslag til en overordnet sprogpolitik og en bruttoliste for, hvad en skrivevejledning skal indeholde. En sprogpolitik, som fra starten får koblet værdier, sprog og kommunikation sammen, er et ideelt udgangspunkt for den efterfølgende analyse, sådan som det fx var tilfældet i COPY-DANs sprogpolitikprojekt:

”Det er en del af COPY-DANs værdigrundlag at kommunikere klart, tidssvarende og forståeligt.

Det er på den baggrund, vi har udarbejdet en politik for god sprogbrug. Den måde, vi skriver på, har stor betydning for den måde, vi opfattes på af rettighedshaverne, brugerne og vores andre interessenter.

Vi ønsker at være kendt for troværdighed, høj faglig kvalitet og for en åben og gennemskuelig administration. Det stiller krav til vores skriftlige kommunikation.

Breve, vejledninger og andre tekster fra COPY-DAN skal derfor ikke blot være fagligt korrekte. De skal også være skrevet, så de nemt og ubesværet kan læses og forstås af dem, vi henvender os til.

Det er vigtigt, at vi kan kommunikere i et klart og forståeligt sprog - på et ubureaukratisk og nutidigt dansk. Sproget skal afspejle, at vi er en moderne, åben og kompetent organisation. Det handler sprogpolitikken om”.

Opgaven går så ud på gennem en analyse og diagnose af den aktuelle kommunikation at få udmøntet det sprogpolitiske manifest i konkrete anvisninger, i sidste ende en skrivevejledning.

2) Analyse og diagnose af den skriftlige kommunikation

Sprogkonsulenten går derefter i gang med at analysere et repræsentativt udvalg af virksomhedens skriftlige kommunikation, dels i forhold til forskellige genrer (breve, afgørelser, vejledninger og fx web-tekster – men også fx indstillinger, notater og rapporter), dels i forhold til forskellige målgrupper (kunder, borgere, leverandører og fx direktion og bestyrelse). Analysen tager udgangspunkt i virksomhedens værdisæt og den første formulering af en sprogpolitik og munder ud i en diagnose: Hvad skal der til, og hvor og hvordan skal der sættes ind, for at kommunikationen kan leve op til værdierne?

Den sprog- og kommunikationsfaglige del af analysen benytter sig af de redskaber, der gennem årene er udviklet inden for faget ”sproglig rådgivning” og ”faglig formidling” – overbygningsfag, som i dag er veletablerede på både Københavns Universitet og Roskilde Universitet, og som er en del af de fleste kommunikationsuddannedes kompetencer. Hvad er godt sprog og god kommunikation? Analyseparametrene bruges til at gennemgå det repræsentative tekstudvalg fra a-z:

- Budskabet/konklusionen tidligt i teksten
- Korte, overskuelige sætninger
- Aktivt og konkret sprog
- Tidssvarende ord og vendinger
- Vanskelige ord og begreber er forklaret eller erstattet
- Kun informationer, der er relevante for modtageren
- Modtagerindrettet disposition af teksten
- Læsevenlig opsætning (fx overskrifter og korte afsnit)
- Venlig og personlig stil og tone i breve
- Sproglig korrekthed (kommaer, retstavning og sætningsopbygning).

Der kan – alt efter virksomhedens særlige behov - tilføjes flere parametre, men de nævnte er erfaringsmæssigt tilstrækkelige. Hvordan de kan konkretiseres i en efterfølgende skrivevejledning, illustreres i kapitlet ”Hvad kan en sprogpolitik indeholde?”

I den afsluttende rapport, som skal fungere som grundlag for det efterfølgende møde med ledelsen, er det vigtigt også at medtænke den virkelighed, virksomheden eksisterer i: Hvilke ydre forhold er den underlagt (fx juridisk og lovmæssigt)? Hvilke forpligtelser er den bundet af? Hvor tæt et forhold kan eller ønsker den at have til sine kunder/borgere? Hvordan undgår den at gå på kompromis med den faglige holdbarhed og billedet af en kompetent virksomhed?

Hvorfor skriver virksomheden, som den gør?

Her arbejder sprogkonsulenten med fire faktorer, som kan forklare, hvorfor virksomheden aktuelt skriver, som den gør, og som kan pege på, hvor virksomheden, dvs. ledelsen, skal ændre, hvis kommunikationen skal leve op til værdierne og sprogpolitikken. Det hører til sjældenhederne at ledere eller medarbejdere kan skrive efter eget forogdtbefindende, når de kommunikerer på virksomhedens vegne. Blandt undtagelserne er de danske dommere. Ingen kan bestemme, hvordan en dommer skal formulere sin dom. Det har dog ikke hindret domstolene i at vedtage en ”Sprogpolitik for Danmarks Domstole” (www.domstolsstyrelsen.dk) med anbefalinger til godt sprog og god kommunikation ved retterne. Anbefalinger, vel at mærke. Der er ingen sanktionsmuligheder, hvis dommeren skriver ”Det ved salg af rekvisiti ejendom indvundne provenu” i stedet for det forståelige ”Overskuddet ved salget af Jens Hansens gård” eller ”in solidum” i stedet for ”solidarisk”. Men i de fleste private og offentlige virksomheder må de skrivende medarbejdere hver dag - bevidst eller ubevidst - forholde sig til de fire faktorer, som påvirker deres måde at skrive og kommunikere på:

1) Afhængighed af systemet/organisationen

Det kan være ydre krav fra lovgivningen, fx at offentlige myndigheder har pligt til at give konkrete begrundelser, henviser til anvendte paragraffer, informere om klagemuligheder og - ifølge forvaltningsloven – skrive ”venligt og hensynsfuldt”. Det kan være en banks, et pensions- eller et forsikrings-selskabs fokus på juraen og mere eller mindre lovbestemte ”håndfæstninger”. Det kan være virksomhedens rodfæstede

"skrivetradition", chefens (eller direktionens) kæpheste eller kollegernes kritiske øjne. Alt sammen noget, som de færreste medarbejdere ønsker at komme på kant med.

2) Den sociale relation til kunderne

Hvor tæt ønsker virksomheden (og den skrivende) at være på modtageren?

Er det "Kære Lise Hansen" eller blot en overskrift som fx "Vedrørende din forespørgsel", "Tak for dit brev" eller "I henhold til dit brev af 3. marts 2011"? De fleste større virksomheder har en tradition for at indlægge upersonlighed og distance, der også giver sig udtryk i passive formuleringer som "Spørgsmål til ovennævnte kan rettes til undertegnede" i stedet for "Du er velkommen til at kontakte mig, hvis du har spørgsmål". Her handler det både om virksomhedens og om medarbejderens opfattelse af henvendelsesformen - og de behøver ikke altid stemme overens. Virksomheden kan have en, og medarbejderen en anden. Men opfattelsen af relationen til modtageren er afgørende for den måde, der skrives på.

3) Kompetence og faglighed

Alle virksomheder og deres fagfolk ønsker at fremtræde som kompetente inden for det område, de arbejder med. Det giver sig typisk udslag i, at man fastholder specielle fagord og særligt udviklede begreber, som udenforstående sjældent har forudsætninger for at forstå. Pensionselskaber mener, at det rettelig hedder "tilbagekøb" i stedet for "udbetaling". Hospitalet mener, at det hedder "somatisk lidelse" i stedet for "fysisk", og arkitekter insisterer på, at det hedder "approbere" i stedet for "godkende". Politiet "eftersætter", a-kassen "belægger dagpengekort" og advokaten forfatter en "provokation" (opfordring til et svar fra modparten) - for slet ikke at tale om jobcentrene, der "visiterer" de arbejdsløse. Fagfolkenes nervøsitet for at fremstå uprofessionelle er forståelig, men ender ofte med at blive en barriere for vellykket kommunikation.

4) Fag- og administrationssprog eller kundesprog

Hvor tæt skal man nærme sig det sprog, som kunderne/borgerne benytter sig af, og som de kan genkende og opfatte som "normalsprog"? De skrivende medarbejdere er ofte tilbøjelige til at vælge den traditionelle administrationsstil: Lange sætninger, upersonlige og passive formuleringer, omstændighederne først og konklusionen til sidst. Det giver normalt ikke problemer indadtil. Til gengæld kan de blive anklaget for at skrive i "Anders

And-stil", hvis de forsøger at skrive i øjenhøjde med deres modtagere. Hvem skal man tilgodese? Det er et spørgsmål, som ledelsen må tage stilling til.

Det er med andre ord ikke tilstrækkeligt, at sprogkonsulenten kun ser på sprog og kommunikation isoleret, ligesom det heller ikke er tilstrækkeligt, at ledelsen kun forholder sig til det sprogpoltiske i snæver forstand. Det er nødvendigt at inddrage virksomhedens institutionelle betingelser, den herskende kultur og de holdninger, der åbenlyst eller udtalt trives i organisationen, når det drejer sig om dens forhold til kommunikationen med kunderne.

3) Ledelsesmøde og en forpligtende ledelsesbeslutning

Når analysen og den tilhørende diagnose er afsluttet, fremlægges den af sprogkonsulenten og en repræsentant fra sproggruppen for ledelsen. Det kan ske ved et almindeligt ledelsesmøde eller ved fx et ledelsesseminar med sprogpolitikken på dagsordenen.

Ud fra et katalog af typiske eksempler fra virksomhedens aktuelle kommunikation: ord, vendinger, sætninger og hele tekster diskuterer ledelsen, hvor der skal sættes ind med en "modernisering". Det rent sprogtekniske volder sjældent de store problemer. De fleste kan blive enige om, hvad godt, klart og tidssvarende sprog er – og hvor virksomhedens breve og tekster åbenlyst ikke lever op til det, i øvrigt ofte til overraskelse for ledelsen. Ikke fordi den ikke har kendt til eksistensen af teksterne og de særlige vendinger, men fordi den i hverdagen ikke har bemærket det indimellem noget ejendommelige ved dem. Det vanskeligste at tage stilling til er 1) graden af personlig henvendelsesform (den sociale relation), 2) en journalistisk inspireret disposition af teksterne frem for en klassisk logisk-argumenterende og endelig 3) fagord og -begreber (kompetence og faglighed).

Her ligger i virkeligheden den største udfordring, specielt for offentlige og halvoffentlige organisationer, men også for en række private og "fagtunge" virksomheder og interesseorganisationer, som ikke har salg og markedsføring som en del af deres selvforståelse. Det skal de nødvendigvis heller ikke have, men det ændrer ikke på, at borgere, kunder og medlemmer forventer personlig kommunikation, klar besked uden omsvøb og tekster, der er umiddelbart forståelige uden brug af fremmedordbøger.

En ledelsesbeslutning

Det er ledelsen, der skal beslutte, hvor langt man ønsker at gå. At lægge beslutningen ud i organisationen er halsløs gerning, for der er lige så mange forskellige meninger, som der er medarbejdere. Det er ledelsens beslutning, om man i en offentlig forvaltning eller fx en a-kasse eller et pensionselskab kan (eller skal) skrive "Kære Lise Jensen" og "Tak for dit brev" - hvad enten det drejer sig om et svar på fx en klage eller et spørgsmål. Blot for at nævne et enkelt eksempel.

Det samme gælder for disposition og opbygning af tekster (breve, vejledninger, notater mv.) og anvendelse af fagord og -begreber. Her vil det ofte være relevant at præsentere ledelsen for en ordliste med forslag til "oversættelse". I et pensionselskab besluttede ledelsen, at en række fagord kunne udskiftes:

"Sumudbetaling" blev til "engangsbeløb"

"Afgiftsberigtige" til "betale afgift"

"Indberette" til "indbetale"

"Advis" til "opkræve"

"Reserve" til "værdi".

Når ledelsesmødet eller -seminaret slutter, er der taget forpligtende beslutninger, som sprogkonsulenten og -gruppen kan arbejde videre med:

- 1) Den overordnede sprogpolitik
- 2) Anbefalinger til skrivevejledningen om sprog og kommunikation
- 3)Henvendelsesform
- 4) Opbygning og disposition af tekster
- 5) Modtagerorienteret formidling af fagord og -begreber.

Næste fase består i at udarbejde en skrivevejledning, som skal være fundamentet for den efterfølgende sprogekampagnes kurser for ledere og medarbejdere.

4) Udarbejdelse af en skrivevejledning

Grundlæggende indeholder sprogpolitikens pragmatiske del, skrivevejledningen, de samme elementer, som kendes fra de fleste

virksomheder. Det gælder fx COPY-DANs overskrifter fra deres skrivevejledning:

1. Tænk på din modtager - før du skriver
2. Gå direkte til sagen
Overskrifter og indledning
Start med dit budskab
3. Brug normalt "du", "I" og "vi"
4. Sæt punktummer
5. Skriv aktivt og konkret
6. Brug nutidige ord
7. Sprog og stil i mails
8. Forklar de vanskelige ord - eller erstat dem
Fagord og fremmedord
Sammensatte ord
Lumske ord
Forkortelser
9. Afslut venligt og imødekommende
10. Tjek teksten - før du sender den
Korrekturlæsning
Læsevenlig opstilling af teksten
Lix-kontrol og lix-niveau
11. Tjekliste
12. Kommaer og andre tegn
13. Nyttige bøger og links.

Den kan - alt efter ledelsens og medarbejdernes ønsker – udvides med en række andre emner: regler for formalia (datoer, beløb, forkortelser, henvisninger og noter mv.), et udvalg af breveksempler og – som fx i Domstolsstyrelsen - med en ordbog. Der kan også tilføjes bestemte genrer, som er relevante for en del af medarbejderne: ministerbreve, notater og indstillinger, vejledninger og fx tekster til hjemmesiden.

Konkret forankring i virksomhedens kommunikation

Det vigtigste - og det, som adskiller skrivevejledninger fra hinanden - er imidlertid, at vejledningen skal være konkret og omhyggeligt forankret i den kommunikation, medarbejderne arbejder med til daglig. Alle eksempler og illustrationer skal hentes fra den enkelte virksomhed selv, og de skal være

repræsentative nok til, at de kan være handlingsanvisende og umiddelbart anvendelige for de skrivende medarbejdere.

Hos COPY-DAN er punkt 3: Brug normalt "du", "I" og "vi" fx i forhold til "jeg"-formen konkretiseret med:

"Ofte er det også muligt at benytte "jeg"-formen, fx i den almindelige korrespondance med rettighedshaverne. Det gør kommunikationen vedkommende og menneskelig. Modtageren har ikke blot kontakt med et "system", men med en konkret person.

"Jeg"-formen kan uden problemer kombineres med brug af "vi" (dvs. COPY-DAN): "Da vi skal indhente tilladelse fra de enkelte kunstnere, vil jeg bede jer sende en liste over de værker, I ønsker indlæst"."

Og med hensyn til fagord står der bl.a. i vejledningen:

"COPY-DANs univers indeholder mange fagord og specialudtryk, som du ikke kan forvente at modtagere uden for COPY-DAN kender til. Det er fx ikke indlysende, hvad der menes med begreber som "licensere", "klarere", "digital klarering", "clearare" eller "beskyttelsesprocent". Ofte kan du **erstatte** begrebet med et mere forståeligt ord eller udtryk. Ellers må du **forklare** det i teksten, og så anføre specialordet i en parentes.

Det samme gælder ord som fx "autorer" og "blankmedier". Her kan du **give eksempler** på, hvad begrebet omfatter.

Hvis du er i tvivl, så overvej, om du selv kendte ordet, før du blev ansat i COPY-DAN".

Det sidste er en glimrende tommelfingerregel. Som nyansat i en virksomhed møder man en række ord og vendinger, som man skal lære at kende og forstå betydningen af. Efter få år er de blev så indarbejdede, at man ikke længere studser over dem eller opfatter dem som "fremmede". Men det er de meget ofte for virksomhedens umiddelbare målgrupper.

Den færdige sprogpolitik og vejledning

Når sproggruppen og sprogkonsulenten har et forslag til den endelige skrivevejledning, forelægges den til godkendelse hos ledelsen. Har processen

været gennemført omhyggeligt, vil det normalt blot være en ekspeditionssag. Samtidig vedtages gennemførelse af første del af kampagneplanen: optakt og kursusforløb.

Sprogpolitikken og den vedtagne skrivepolitik trykkes i en papirudgave (typisk som hefte eller mappe) og anvendes som "grundbog" i det efterfølgende kursusforløb. Den kan også med fordel lægges elektronisk på virksomhedens intranet, evt. også på den officielle hjemmeside. Det sidste har Landsskatteretten, Domstolsstyrelsen, Advokatsamfundet og en række andre organisationer gjort. Det giver selvsagt en stærk forpligtelse til at følge sprogpolitikken.

5) Aktiv og engageret inddragelse af ledere og medarbejdere

Det er helt afgørende for en vellykket gennemførelse af en sprogpolitik, dvs. en sprogpolitik, som sætter sig synlige spor i virksomhedens kommunikation, at medarbejderne føler sig engagerede og motiverede og får mulighed for at arbejde med sprogpolitikken på interne kurser eller workshopforløb. Når forskellige medarbejdergrupper har været repræsenteret i sproggruppen (eller processen fx har været diskuteret i samarbejdsudvalget), kommer sprogpolitikken heller ikke som et pludseligt ledelsespåhit. Motiveringen er allerede blevet skabt.

1) Fællesmøde

Typisk vil kampagnen starte med et fællesmøde, hvor alle ledere og medarbejdere samles. Her indleder direktøren med at beskrive sprogpolitikprojektet og fortælle om, hvorfor det er vigtigt at arbejde med den skriftlige kommunikation. Herefter tager den eksterne sprogkonsulent over og giver - med illustrerende eksempler - en introduktion til skrivevejledningen og til de kommende kurser. Fællesmødet skal fungere som en kickstart, der skaber engagement hos medarbejderne.

2) Interne kurser

Hvis sprogpolitikken skal opnå gennemslagskraft, er det vigtigt, at medarbejderne på interne sprog- og kommunikationskurser får mulighed for at arbejde med deres egne tekster. Grundlaget er skrivevejledningen, og materialet er de tekster, som medarbejderne arbejder med til hverdag. Det skal være skræddersyede kurser, som passer til de problemstillinger, medarbejderne møder i dagligdagen, og som giver rum for at diskutere

problemerne fordomsfrit i forhold til sprogpolitikken. For det hører til undtagelsen, at der ikke dukker problemer op, som sprogpolitikken og skrivevejledningen ikke har taget højde for. Derfor kan det også være relevant, at lederne (inkl. direktøren) finder tid til at deltage på et kursus. Ledelsens deltagelse skaber engagement og motivation, og medarbejdertilbagemeldingerne kan være ganske nyttige, både for ledelsen og for en senere revidering af skrivevejledningen.

Hvis der skal skabes en fælles kommunikationskultur i organisationen og et aktivt medejerskab til sprogpolitikken, er det en forudsætning, at alle medarbejdere – også medarbejdere, som måske ikke skriver særlig meget – får mulighed for at deltage på et kursus. Kurserne kan gennemføres over kortere eller længere tid, fra et par måneder til et år - afhængig af organisationens størrelse. Sædvanligvis er endagskurser tilstrækkelige til at opnå den ønskede effekt. Deltagerne kan være blandede, eller de kan være fra samme afdeling eller udvalgt efter, hvilken type tekster de især arbejder med. Blandede hold kan have den fordel, at der kommer mange forskellige synspunkter på de tekster, som en bestemt afdeling skriver, synspunkter, som afdelingen måske selv er blind for. Samtidig opnår man den "kulturgevinst", at de forskellige afdelinger opdager, hvad de andre arbejder med. Kurserne kan også differentieres, så de fokuserer på forskellige genrer som fx breve, nettekster, publikationer, vejledninger, pressemeddelelser, mailtekster og talepapirer. Det vigtigste er, at alle medarbejdere inddrages, og at ledelsen bevarer engagementet gennem hele processen. Slipper ledelsen det, vil medarbejdernes motivation uundgåeligt dale - og så kan man, som det er sket i en del virksomheder, starte forfra igen et par år efter.

4. Hvordan følges sprogpolitikken op?

Det koster mange ressourcer at gennemføre et sprogpolitikprojekt som det, der er beskrevet i det foregående, ledelses- og medarbejdertimer og kontante omkostninger til konsulentbistand og kursusarrangementer. Hvis villigheden til at investere de nødvendige ressourcer i projektet ellers har været til stede – og uden det er der ingen grund til at sætte det i gang – må der også nødvendigvis investeres i opfølgning og vedligeholdelse. Ellers ender man med, at projektet langsomt dør hen. Muligvis er man kommet et skridt videre, men kommunikationskulturen sander til, udviklingen går i stå,

og det hele ender igen i et standardiseret "automatsprog", som har vanskeligt ved at leve op til sprogpolitikken.

At arbejde med virksomhedens skriftlige kommunikation er en vedvarende proces. Sproget udvikler sig hele tiden, og det samme gør kundernes (og medarbejdernes) forventninger til godt sprog og god kommunikation. Sprogpolitikken bør derfor følges op og med jævne mellemrum evalueres. Det kan bl.a. ske ved:

- 1) Etablering og uddannelse af et korps af interne sprogkonsulenter
- 2) Revidering af standardtekster
- 3) Kurser for nye medarbejdere
- 4) Intern og ekstern evaluering af kommunikationen
- 5) Systematisk erfaringsindsamling og årlig evaluering

Man kan prioritere, vælge nogle frem for andre eller tilføje nye aktiviteter. Kun kreativiteten (og økonomien) sætter grænser. Det vigtigste er, at sprogpolitikken ikke glemmes som et overstået projekt. Det gælder om at holde projektet i gang og holde fokus på, at virksomheden hele tiden skal kunne kommunikere tidssvarende, kundevenligt og effektivt i forhold til omverdenen.

1) Etablering og uddannelse af et korps af interne sprogkonsulenter

Idéen er at samle en gruppe af medarbejdere, som med højt engagement vil være villige til at fungere som "sprogambassadører" for sprogpolitikken. De skal stå til rådighed som sproglige rådgivere for deres kolleger, kunne coache dem og levere løsninger på de problemer, der opstår i hverdagens kommunikation, og komme med idéer til aktiviteter, der kan holde sprogpolitikprojektet i gang. De skal gennem opkvalificeringskurser uddannes til at kunne bruge relevante redskaber i "sproglig rådgivning" og samtidig fungere som "sprogudvalg" for ledelsen.

2) Revidering af standardtekster

De fleste virksomheder har - af gode og fornuftige grunde - et stort antal standardtekster, hvor medarbejderne blot skal tilføje nogle få informationer eller enkelte, selvskrivne afsnit. Det kan for visse virksomheder (fx for pensions- og forsikringselskaber, a-kasser og andre private og offentlige organisationer med en mangfoldighed af problemstillinger) være en ganske

omfattende opgave at skulle gennemgå dem alle og revidere dem, så de lever op til sprogpolitikken. Men der er ingen vej uden om. Rent praktisk overlader man det ofte til den etablerede gruppe af interne sprogkonsulenter at styre et sådant projekt og at være ansvarlige for, at standardteksterne bliver revideret.

3) Kurser for nye medarbejdere

Virksomhedens interne uddannelsesprogram bør omfatte et obligatorisk endagskursus i sprogpolitikken for nyansatte. Det har ikke blot den effekt, at nye medarbejdere får forståelse for den måde, virksomheden kommunikerer på. Det kan enten afmontere deres forudfattede meninger om, hvordan man skriver i den type virksomhed, de er blevet ansat i, eller give dem mulighed for at se med kritiske øjne på virksomhedens og kollegernes aktuelle kommunikation og de steder, hvor den ikke lever op til sprogpolitikken.

4) Intern og ekstern evaluering af kommunikationen

For at undersøge om sprogpolitikken har fået den forventede gennemslagskraft, er det som minimum nødvendigt – ca. et halvt år efter kampagnen - at gennemføre en intern evaluering af et repræsentativt udvalg af nyformulerede tekster. Med udgangspunkt i sprogpolitikken og skrivevejledningens anvisninger vurderes graden af målopfyldelse. Evalueringsrapporten afleveres til ledelsen, som derefter beslutter, hvor der eventuelt skal sættes ind, og om det fx er relevant at tilbyde opfølgingskurser til medarbejderne.

En ekstern måling blandt virksomhedens målgrupper er et effektivt instrument til at vurdere, om kommunikationen lever op til sprogpolitikken. Det er en omfattende og omkostningstung måling, bl.a. fordi den bør gennemføres i samarbejde med et eksternt bureau, der har specialiseret sig i den slags målinger. Men ofte kan en undersøgelse af målgruppernes opfattelse af kommunikationen kombineres med andre målinger, som virksomheden alligevel har besluttet sig for at gennemføre. Det gjorde man fx i Plantedirektoratet, hvor man efter et omfattende sprogpolitikprojekt (inkl. kurser for over 300 medarbejdere og ledere) konstaterede en markant forbedring af brugernes opfattelse af direktoratets kommunikation.

5) Systematisk erfaringsindsamling og evaluering

Så langt tilbage som i 1997 blev det i betænkningen "Information til tiden" - forfattet af det daværende Statens Information – anbefalet, at "Henvendelser fra borgerne til myndighederne bør altid betragtes som en kilde til viden. De bør systematisk opsamles og anvendes i den videre udvikling af myndighedens information og service" (Betænkning 1342, Forskningsministeriet). Det centrale er systematisk opsamling og konkret anvendelse - og den anbefaling er lige så gyldig for offentlige som for private virksomheder. I forlængelse af en gennemført sprogpolitik er det ledelsens opgave at sørge for, at de reaktioner fra brugerne, som medarbejderne får om den skriftlige kommunikation, systematisk indsamles og bearbejdes. Og alle virksomheder får reaktioner fra brugerne. Det gælder først og fremmest frontmedarbejderne, som tager sig af telefon- og mailhenvendelser, og (måske i lidt mindre udstrækning) sagsbehandlerne. En eller to gange om året bør de systematisk indsamlede reaktioner sammenfattes i en rapport, som kan danne baggrund for ledelsens evaluering af den skriftlige kommunikation med brugerne og en vurdering af, hvor der skal sættes ind med forbedringer. Virksomhedens ydelser og produkter kan være aldrig så gode, hvis kommunikationen modarbejder brugernes oplevelse. Der er ingen grund til at levere kvalitetsprodukter i dårlig indpakning. Og i sidste ende handler det om kvalitet og god service. Selv den bedste kommunikation kan ikke redde et dårligt produkt.

5. Om forfatteren

Yngve Søndergaard er cand.phil. i dansk fra Aarhus Universitet. Fra 1973-86 ansat på Nordisk Institut og Danmarks Journalisthøjskole i Århus i dansk sprog og faglig formidling. Fra 1986-98 sprog- og kommunikationschef i Statens Information. Oprettede i 1998 eget kommunikationsfirma med speciale i sprogpolitik, virksomhedstilpassede kurser i faglig formidling, kommunikationsrådgivning og foredrag om godt sprog og god kommunikation. Har i de seneste 12 år gennemført sprogpoltiske projekter for en række offentlige og private organisationer, bl.a. Domstolsstyrelsen, Justitsministeriet, Landsskatteretten, Plantedirektoratet, TDC, Sampension, A-kassen for Selvstændige Erhvervsdrivende (ASE), COPY-DAN og Albertslund Kommune (se listen over øvrige sprogpoltiske projekter på www.vskom.dk).

Er desuden ekstern lektor ved Københavns Universitet (Dansk) i overbygningsmodulet sprog- og kommunikationsrådgivning og ekstern lektor

ved Roskilde Universitet (CBIT/Kommunikation) med workshopforløb i faglig formidling og tilrettelæggelse af informationskampagner. Her uddannes fremtidens cand.comm.ere.