



# Sprog og virksomheder – Hvorfor?



November 2024  
NCF



## **Sprog og virksomheder – Hvorfor?**

1. udgave 2025

Copyright © 2024 Forfatterne & NCFE

Forfatter: NCFE

Kontaktperson i NCFE vedrørende publikationen/undersøgelsen:

Lotte Jelsbech Knudsen

# Indholdsfortegnelse

<b>0. Baggrund</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Formål med undersøgelsen</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Dataindsamling &amp; analyse</b> .....	<b>7</b>
2.1 Beskrivelse af datasæt .....	8
2.2 Interviewpersonernes sproglige baggrund & uddannelse .....	10
<b>3. Hvad er sprogkompetencer?</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Hvad er virksomhedernes behov for sprog?</b> .....	<b>13</b>
4.1 Hvilke sprog er der behov for i et ledelsesperspektiv? .....	13
4.2 Hvilke opgaver og funktioner kræver sprogkompetencer? .....	17
4.3 Opsamling: Behov for sprog .....	24
<b>5. Hvordan bidrager sprogkompetencer til virksomhederne?</b> .....	<b>26</b>
5.1 Sprogkompetencer bidrager til bedre relationer .....	26
5.2 Sprogkompetencer bidrager til bundlinjen .....	30
5.3 Sprogkompetencer bidrager til øget effektivitet .....	33
5.4 Sprogkompetencer bidrager til at eliminere usikkerhed .....	33
5.5 Opsamling: Sprogkompetencer bidrager ofte direkte, nogle gange indirekte .....	34
<b>6. Efterspørgslen efter og værdisættelsen af sprogkompetencer</b> .....	<b>36</b>
6.1 Medarbejderperspektiv .....	36
6.2 Lederperspektiv .....	38
<b>7. Afrunding</b> .....	<b>42</b>

## 0. Baggrund

NCFF har i skrivende stund eksisteret knap seks år. I den tid har vi i adskillige undersøgelser belyst forskellige interessenters oplevelser af, forståelser af og holdninger til fremmedsprog. Dette fordi fremmedsprogsudfordringen, altså det at færre ønsker at dygtiggøre sig inden for fremmedsprog, herunder også engelsk, stadig synes at være aktuel. Udfordringen manifesterer sig blandt andet ved, at stadigt færre vælger A-niveau i gymnasiet, og at stadig færre vælger at studere et fremmedsprog på universitetet. Da det er NCFF's opgave at fremme fremmedsprog og med tiden pege på, hvordan man kan få flere til at lære fremmedsprog, og da området er komplekst, har NCFF set det som nødvendigt at få så mange stemmer frem i debatten som muligt.

I denne undersøgelse er det sproguddannede ansattes og deres ledes stemmer i internationalt orienterede virksomheder, der skal frem. Tidligere undersøgelser, kvantitative såvel som kvalitative, peger på, at der er et behov for medarbejdere med sprogkompetencer i den type virksomheder i Danmark. DI's surveyundersøgelse fra 2021 om behovet for fremmedsprog og dobbeltkompetencer i danske virksomheder viser fx et stort behov for især engelsk, tysk, nordiske sprog, fransk og spansk og i mindre grad andre sprog, ligesom undersøgelsen viser, at manglende sprogkompetencer kan have konsekvenser for virksomhederne i form af vanskeligheder i forhandlinger, afståelse fra markedsfremstød, tabte ordrer og i enkelte tilfælde skade på virksomhedens brand. Mens sproguddannede undertiden i den offentlige debat giver udtryk for, at det er svært at finde jobs, giver virksomheder udtryk for, at det synes stadig sværere at rekruttere kandidater med sprogkompetencer, især dobbeltkompetencer. Der synes med andre ord at eksistere et paradoksalt misforhold ml. udbud og efterspørgsel. Et sådant misforhold kan der være mange årsager til: Måske bliver der simpelthen ikke uddannet nok kandidater; måske har de uddannede kandidater ikke de for virksomhederne relevante kompetencer; måske har virksomhederne svært ved at se, hvad sproguddannede kan/bidrage med; måske vil virksomhederne ikke betale for professionelt sprogarbejde; eller måske er der helt andre grunde.

Uanset hvilken årsag der måtte være, finder NCFE det relevant at gennemføre en pilotundersøgelse af, hvordan fremmedsprogskompetencer opleves, forstås og værdisættes i virksomheder, både af de ansatte, der har en sproguddannelse som uddannelsesmæssig baggrund og dem, der ansætter dem. Det er ligeledes relevant at undersøge, hvordan begge aktører oplever, at fremmedsprogskompetencer bidrager til virksomheden, og hvilke arbejdsfunktioner sproguddannede udfører. Dette ses som særligt væsentligt i lyset af AI og de muligheder, AI åbner for virksomhederne – og de ansatte.



# 1. Formål med undersøgelsen

NCFF ønsker derfor med denne pilotundersøgelse at belyse fremmedsprogskompetencer i internationalt orienterede virksomheder, både ud fra et medarbejderperspektiv og et ledelsesperspektiv. Undersøgelsen kan dermed bidrage til et klarere billede af, hvordan sprogansattes kompetencer opfattes og efterspørges i private virksomheder og til at give konkrete eksempler på kompetencer, som de sproguddannede medarbejdere selv oplever at anvende i deres daglige arbejde. Herudover bidrager undersøgelsen til at tegne et indledende billede af, *hvordan* (og hvorvidt?) sprogkompetencerne bidrager til at skabe værdi for virksomhederne, økonomisk og på anden vis. På trods af at tidligere undersøgelser samlet peger på et behov for sprogkompetencer i danske internationalt orienterede virksomheder, forekommer sprog fortsat at være en lidt 'usynlig' ressource, og NCFF ønsker derfor også med denne rapport at pege på nogle mulige *blind spots* ift. sprogkompetencer som en ressource, der kan anvendes strategisk i danske virksomheder, fx ifm. eksportfremstød, men også internt.

## 2. Dataindsamling & analyse

Datamaterialet består af individuelle dybdeinterviews om sproguddannede medarbejders og lederes erfaringer med og oplevelser af værdien af fremmedsprogskompetencer i private virksomheder. Dybdeinterviews skønnes at kunne supplere en mere kvantitativt orienteret undersøgelse af, i hvor høj grad danske virksomheder har behov for fremmedsprog. Derfor er der også i udvælgelsen af respondenter stilet mod at få så bred en repræsentation som muligt af både sprog, uddannelser, funktioner og virksomhedstyper. Dette betyder på den anden side, at analyserne vil være eksemplariske og ikke generaliserbare. Undersøgelsen ses derfor som en pilotundersøgelse, baseret på kvalitative interviews, og resultaterne er tænkt som inspiration til videre undersøgelser, da de er med til at give et mere konkret billede af behovet for sprogkompetencer i danske virksomheder, og hvordan disse kompetencer bidrager.

Data i undersøgelsen er indsamlet i november 2023 med fokus på at give interviewpersonerne lejlighed til at fortælle historier om sprog i virksomheden og i deres professionelle virke. Interviewene var semistrukturerede og fulgte dermed en semistruktureret spørgeguide, da det var ønsket, at de enkelte interviews kunne forme sig efter interviewpersonernes svar og fortællinger.

Omdrejningspunktet var som sagt de konkrete kompetencer, de sproguddannede medarbejdere bidrager med, og de konkrete opgaver, de løser, samt konkrete eksempler på, hvordan interviewpersonerne oplever, at sprogkompetencerne bidrager til virksomheden.

Interviewene blev transskriberet med fokus på indhold, og alle data blev anonymiseret. De transskriberede interviews blev overført til NVivo og kodet induktivt og senere analyseret ud fra de temaer, der trådte frem på tværs af interviewene inden for følgende overkoder:

- Virksomhedernes behov for sprog
- Syn på sprog i virksomhederne
- Sprogmedarbejdernes opgaver i virksomhederne

- Sprogmedarbejdernes/sprogkompetencers bidrag til virksomhederne
- Sproguddannede medarbejderes uddannelse og kompetencer
- Beskrivelser af sprogkompetence
- Baggrundsinformation (virksomhedstype, stillingsbetegnelse, uddannelse, mv.)

Data i de enkelte kategorier er analyseret eksemplarisk. I analysen af data blev der skelet både til sprog og virksomhedstype, og hvorvidt udsagnene omhandler overvejende interne eller eksterne funktioner i virksomheden. Centrale citater, der underbygger og beskriver pointer og temaer fra analysen, er udvalgt som grundlag for rapporten. Selvom datasættet er meget diverst og dermed, som beskrevet, ikke generaliserbart, viste kodningen, at mange af de samme temaer gik igen ift. virksomhedernes syn på og behov for sprogkompetencer, og ligeledes beskrivelserne af, hvordan sprogkompetencer bidrager. Især var der stort sammenfald i de enkelte interviewpersoners beskrivelse af, hvad sprogkompetence er i en erhvervssammenhæng (temaet ovenfor kaldet: Beskrivelser af sprogkompetence) og i ledernes beskrivelser af, hvordan de ser behovet for sprogkompetencer i fremtiden (temaet ovenfor: Virksomhedernes behov for sprog). Beskrivelserne af de sproguddannede medarbejderes opgaver er i sagens natur meget forskelligartede og må ses som ikke-udtømmende eksempler; dog er de fleste opgaver overvejende inden for kommunikation (intern og eksternt), salg & marketing samt kundeservice. På trods af diversiteten i opgaverne er der i høj grad sammenfald mellem de kompetencer, de sproguddannede medarbejdere beskriver at anvende i løsningen af opgaverne, hvilket anses for at være et væsentligt fund.

## 2.1 Beskrivelse af datasæt

Pilotundersøgelsen er baseret på interviewdata fra i alt 11 danske og internationale virksomheder. I tre virksomheder er både en repræsentant blandt medarbejderne samt en leder blevet interviewet, i to virksomheder blev udelukkende en leder interviewet, mens der i de resterende seks virksomheder udelukkende blev interviewet en medarbejder. Lederes og medarbejderes titler samt virksomhedstype fremgår af tabel 1 og 2 nedenfor.

Virksomhederne består af både service-, produktions- og handelsvirksomheder, sidstnævnte inden for både grossist- og detailhandel, og såvel små som mellemstore og store virksomheder er repræsenteret i data. Størstedelen af virksomhederne er enten danske eller udgør en del af internationale koncerner, alle undtagen en enkelt med dansk hovedkontor. Endelig er der en ikke-kommerciel, privat og medlemsejet organisation repræsenteret i data. Til trods for den store diversitet er det et fællestræk, at virksomhederne og organisationerne opererer internationalt.



<b>Interviewperson</b>	<b>Titel</b>	<b>Virksomhedstype</b>
<b>L1</b>	Direktør (med ansvar for IT)	Stor international koncern
<b>L2</b>	Kundeservicechef	Mellemstor produktions- og handelsvirksomhed, del af international koncern
<b>L3</b>	Administrerende direktør	Mellemstor handelsvirksomhed, del af en stor international koncern
<b>L4</b>	Head of Project Management	Mellemstor servicevirksomhed
<b>L5</b>	Area Sales Manager	Stor produktionsvirksomhed, del af international koncern

Tabel 1: Oversigt over ledere i undersøgelsen

<b>Interviewperson</b>	<b>Titel</b>	<b>Virksomhedstype</b>
<b>M1</b>	Tekstforfatter/oversætter	Stor detailvirksomhed
<b>M2 - UDGÅR<sup>1</sup></b>	Ledelseskonsulent	Stor offentlig organisation
<b>M3</b>	PA	Mellemstor handelsvirksomhed, del af en stor international koncern
<b>M4</b>	Member Relations Manager	Non-profit medlemsejet organisation
<b>M5</b>	Regional Manager	Stor produktionsvirksomhed
<b>M6</b>	Key Account Manager	Mellemstor produktions- og handelsvirksomhed
<b>M7</b>	HR-specialist	Stor international detailvirksomhed
<b>M8</b>	Supply chain-medarbejder	Mellemstor produktionsvirksomhed
<b>M9</b>	Projektleder	Lille servicevirksomhed

Tabel 2: Oversigt over sproguddannede medarbejdere i undersøgelsen

Bag de interviewede medarbejders titler ovenfor gemmer sig, at to af respondenterne primært er beskæftiget med salg og kunderelationer, to er primært beskæftiget med relationer til eksterne samarbejdspartnere samt kunderelationer. To har en overordnet

1. M2 udgår for at ensrette datasættet bedre.

intern funktion som hhv. PA i en mellemstor virksomhed og HR-specialist i en stor international detailvirksomhed. Endelig sidder en enkelt i *supply chain* i en mellemstor international produktionsvirksomhed, og én arbejder som tekstforfatter og oversætter i en stor danskejet detailvirksomhed.

## 2.2 Interviewpersonernes sproglige baggrund & uddannelse

Det er værd at bemærke, at tre af de fem repræsentanter for ledelsesniveauet i data har en sproglig uddannelse, to af dem en erhvervsproglig uddannelse, mens den tredje er cand.mag. De to ledere, der ikke har en sproglig uddannelse, har hver især fulgt diverse sprogkurser i løbet af deres karriere, hvorfor det kan forventes, at de er sensitive over for sprog. Samtlige interviewede medarbejdere har en sproglig uddannelse, herunder er tre cand.ling.merc., tre cand.mag, og to er bachelorer inden for sprog og virksomhedskommunikation, hvoraf én efterfølgende er blevet cand.merc. i innovation og virksomhedsudvikling. Herudover beskriver en del af medarbejderne i forbindelse med deres tilegnelse af fremmedsproget at være opvokset eller have læst, boet og/eller arbejdet i udlandet.

Udd.	cand.ling.merc	cand.mag	Erhvervs-sproglig BA	cand.merc.	Anden uddannelse inden for IT og logistik
<b>Sprog</b>	L2: Engelsk	L4: Italiensk & tysk	L5: Fransk og engelsk	L3 Sprogkurser: Engelsk, tysk, lidt italiensk	L1 Sprogkurser: Tysk, engelsk

Tabel 3: Lederes sproglige baggrund og evt. uddannelse

Udd.	cand.ling.merc.	cand.mag.	cand.merc. i innovation og virksomhedsudvikling BA i tysk	BA i international virksomhedskommunikation
<b>Sprog</b>	M1: fransk M5: tysk M8: tysk	M4: tysk (virksomhedskommunikation) M6: fransk & engelsk M9: spansk	M3: tysk	M7: spansk & tysk

Tabel 4: Medarbejderes sproglige uddannelse

### 3. Hvad er sprogkompetencer?

Et helt centralt spørgsmål i interviewguiden var spørgsmålet om, hvad især lederne forbandt med ordet sprogkompetencer. Hvad indebærer det? På hvilket niveau skal man kunne sproget? Hvad vil det sige at have sprogkompetencer? Er de mundtlige eller skriftlige?

I svarene bliver det tydeligt, at til trods for ledernes formodede sprogsensitivitet synes begrebet ikke at være entydigt, eller i hvert fald meget rummeligt og indeholde langt mere end ren sprogfærdighed. I første omgang refereres her blot et par udsagn uden yderligere kommentarer, og i det følgende vil diverse udsagn kunne uddybe og kvalificere respondenternes forståelse, hvorefter begrebet behandles igen i konklusionen. L1 svarer på spørgsmålet følgende:

Ja. Hvis vi tager de to hovedsprog, så kan man sige, det er jo egentlig både at kunne kommunikere i det generelle, men også i det sociale, så at man ligesom har fået lidt med. Fordi det mangler jo tit. Så når man kigger på de hårde kompetencer med engelsk eller tysk, har man så sat sig ind i, hvordan tyskere reagerer, når vi nu skal ned forhandle her i München i morgen. Hvad er deres kultur dernede? Den er betydeligt anderledes i øvrigt, end den er i Sachsen østpå eller i Hamborg nordpå og Slesvig-Holsten. Så det er jo en del af det, hvor vi siger, vi er jo nødt til at finde ud af, hvem er det, vi står overfor, så vi ikke agerer som et par klovne fra Danmark, når vi står dér og skal til at forhandle. Og så er der det rent faglige, de skal kunne. Altså et ordentligt forhandlingssprog.

Og fortsætter:

Men det afhænger lidt af, hvad man skal forhandle om. Så der kan jo være en masse tekniske begreber, altså faglige begreber, som nyuddannede fra universitetet ikke har. Og det vil sige, hvis ikke du kender den branche, du skal ud at handle med eller lave aftaler med, så kræver det jo nogle andre fagudtryk. En helt anden måde at kommunikere på. Og det kan være svært. Og der er nogle der kan tillære sig det, og så

er der andre, der siger, jeg kan godt være med i det her, men det faglige, så glider vi over i nogen, der skal hjælpe os lidt med nogle andre gloser. Og det er der faktisk en del, der kæmper med. Det kan vi jo mærke. Og så kan vi hjælpe hinanden, når vi er flere afsted. (L1)

Og L2 svarer her på, hvad virksomheden forventer, at en medarbejder skal kunne, når de har ansat en medarbejder med sprogkompetencer:

De skal kunne tale frit. Og så skal de kunne skrive fejlfrit og forståeligt. Kunne gøre sig forståelige uden alt for mange bump på vejen. Det er nok det vigtigste, at de føler sig trygge i at formulere sig og kan formulere sig frit. Og udtrykke sig frit. Og føler sig trygge i at bruge sproget. Det tror jeg da. I hvert fald hvis man ikke har boet i landet og ligesom har fået det ind den vej igennem, men man kun har studeret det. Så er der jo nogle, der er ekstremt dygtige til det skriftlige og skriver fejlfrit, men egentlig ikke rigtig ... jeg havde én inde til samtale. Jeg har søgt en tysk medarbejder, og hun havde netop afleveret [sit] tyske speciale på universitetet, tror jeg. Og hun kunne skrive fejlfrit tysk. Men hendes tale vurderede hun til ikke at være særlig god. Så det her med, at man skal kunne begge dele. Det er ikke nok kun at kunne skrive det. Man skal kunne udtrykke sig, og man skal kunne udtrykke sig nuanceret og kunne have en dialog med kunderne og kunne forstå, hvad de siger. Og man skal kunne svare på spørgsmål. (L2)

Og L3, der ikke søger specifikt sproguddannede, siger:

Hvis du ikke kan engelsk, så kan du ikke arbejde hos os. Vi har så stor berøringsflade med vores internationale kolleger og kunder. Det vil ikke være muligt. Du skal kunne engelsk. Jeg siger ikke, at man skal være perfekt. For mig handler sprog ikke om at være grammatisk korrekt eller kunne stave nødvendigvis i dag. Der findes masser af hjælpemidler til det, hvis man skulle komme ud i det. Det handler om at turde at bruge sit ordforråd og få bygget et ordforråd. Det er det der med at lade begrænsningerne ligge derhjemme og så ud og bruge det.

## 4. Hvad er virksomhedernes behov for sprog?

I dette afsnit beskrives, hvordan lederne beskriver og omtaler virksomhedernes behov for sprog: Hvilke sprog, der er behov for, på hvilket niveau og ift. hvilke funktioner.

### 4.1 Hvilke sprog er der behov for i et ledelsesperspektiv?

Data i undersøgelsen peger i store træk på et behov for de samme fremmedsprog, som DI's undersøgelse af behovet for fremmedsprog blandt danske internationalt orienterede virksomheder (DI, 2021)<sup>2</sup>, og beskrivelserne af, hvilke sprog der er behov for, afspejler typisk virksomhedernes aktuelle primære markeder. Der udtrykkes størst behov for de nære fremmedsprog, det vil sige vesteuropæiske sprog på de store danske eksportmarkeder, først og fremmest engelsk og tysk, så fransk og i nogen grad spansk. Dette illustreres i nedenstående interviewbidder:

I: Er der nogen sprog her i virksomheden, som er helt centrale, eller som fylder mere end de andre?

L4: Ja, det er **tysk**.

L2: Altså **fransk** og **tysk**, det er vores to store sproggrupper i [virksomheden]. Selvfølgelig **engelsk**. Og så har vi egentlig også indlemmet lidt **spansk**.

I: Og når det er de sprog – altså tysk, fransk, spansk, engelsk – så er det fordi, det er de primære markeder I har? Eller de største markeder?

L2: Ja, det er det. Tyskland er vores absolut største marked og England, og så kommer Frankrig så også på en tredjeplads. (L2)

---

2. Dansk Industri. (2019). *Fremmedsprog og dobbeltkompetencer er vigtige for danske virksomheder*. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/9/fremmedsprog-og-dobbeltkompetencer-er-vigtige-for-danske-virksomheder/>. Downloadet d. 25/8 2023.

I: Og når I bruger fremmedsprog, så er det både internt i koncernen, men også i forbindelse med salg?

L3: Ja, altså vi har jo et stort marked lidt syd for os, så de sælgere, der har ansvaret for eksporten til Tyskland, de taler **flydende tysk**. Og så kan man sige, det øvrige [internt i koncernen], **der er det jo engelsk i tale og i skrift**.

Engelskkompetencer synes at være en forudsætning for sprogmedarbejdere i samtlige virksomheder i undersøgelsen. Det gælder i de virksomheder, der er del af en international koncern, hvor engelsk oftest er koncernsproget, og selvfølgelig også i forbindelse med samhandel på de engelsksprogede markeder. Behovet for engelsk italesættes i data først og fremmest som et behov for engelsk som et lingua franca. Dette gælder især på de markeder, hvor virksomhederne ikke har medarbejdere, der mestrer det pågældende sprog, og engelsk beskrives i den sammenhæng som det selvfølgelig valg, som det lille 'jo' i citatet fra L3 ovenfor markerer. Selvom der udtrykkes klart behov for engelsk, synes andre sprog ikke at være helt ude af billedet. Brugen af tysk synes ligeledes at være en selvfølge for L3, og L2 udtrykker, at "de egentlig også har indlemmet lidt spansk". Præcis hvad der ligger i det, er vanskeligt at sige, men det er bemærkelsesværdigt, at engelsk synes at være nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt.

Lederne oplever overordnet, at de medarbejdere, de ansætter, har den nødvendige sprogkompetence på engelsk til at løse de fleste kommunikationsopgaver, hvor engelsk fungerer som lingua franca, dvs. i de situationer, hvor sproget først og fremmest er et værktøj/bruges ifm. kommunikation eller information. Men i de tilfælde, hvor sproget i højere grad indgår som en del af selve produktet, fx i oversættelser eller til virksomhedens officielle kommunikation via fx hjemmesidetekster, udtrykkes der behov for et højt sprog(færdigheds)niveau, som ikke nødvendigvis er dækket af almene engelskkompetencer som illustreret af L4 her:

Men jeg synes alligevel, at fordi vi kommunikerer så meget på engelsk, så bliver man også lidt bedre. Men selvfølgelig har jeg alligevel en tyk dansk accent. Så jeg ville ikke have lyst til, at det var mig, der skulle skrive det, vi lagde på vores hjemmeside på engelsk overhovedet. Fordi der kræver det et andet niveau. (L4)

Det samme gælder, når sproget anvendes ifm. forhandlingssituationer og udformning af kontrakter. I data nævnes forhandling som et eksempel på en mundtlig kommunikationssituation, der kræver et højt niveau og en omfattende sproglig og kulturel viden og forståelse.

Det var egentlig ment som det rent sprogmæssige. Det var det jeg tænkte på. Så vil jeg sige, jamen, jeg kan jo godt komme med en billet og søge en stilling ved dig og sige, 'jeg kan det hele, og jeg har en rigtig god karakter på engelsk. Jeg kan alt på engelsk', hvor man så må sige, 'jamen, hvis vi nu tager til Wales i morgen, og du er så god til engelsk, har du så sat dig ind i kulturen derovre? Det fagområde vi skulle forhandle

på, kan du udtale dig om det? Kender du de gængse gloser for de ting, vi nu skal til at drøfte omkring det her?’ Og det er tit, der mangler noget, kan man sige. (L1)

Selvom L1 ikke selv har en sproguddannelse, nuancerer vedkommende her begrebet ”at kunne engelsk” til også at omfatte kontekstbestemte fagbegreber og kulturforståelse og taler dermed indirekte ind i behovet for en sproguddannet. Forhandlingssituationer nævnes altså som et af de områder, hvor engelsk som lingua franca ikke altid er tilstrækkeligt. Forhandling forudsætter et højt sprogligt niveau fra alle parter, og det beskrives som en fordel at kunne kommunikere på samarbejdspartnerens modersmål – det giver en bedre forståelse ikke kun af det rene indhold, men også for hinanden, og det giver en større sikkerhed:

Og selvfølgelig kan den modpart, man sidder og handler med, også oftest engelsk eller andre sprog. Så kan man jo prøve at gebærde sig den vej igennem. Men når man kommer ind til det konkrete og kontrakter og det mere formelle, så er det vigtigt, at man har en god forståelse af, hvad det her det betyder for hinanden. (L1)

Lederne nævner udover engelsk tysk som det vigtigste fremmedsprog for virksomheden og giver udtryk for et behov for medarbejdere med tyskkompetencer. Med andre ord er der enighed om, at hvis man vil lave forretning i Tyskland, så skal det foregå på tysk, således som det også fremgik ovenfor. Nogle kommenterer, at der nok er et generationsskifte, i den forstand, at den yngre generation i Tyskland i højere grad taler engelsk, end den ældre generation, men generationens engelskkompetencer til trods, er der fortsat enighed om, at tysk er at foretrække, eller rettere, det opleves, som om tyskere foretrækker at tale tysk. Og vigtigere endnu: det opleves også af L3 nedenfor som en fordel og italesættes som ”en befrielse”. Det kan være vanskeligt at vide præcis, hvad lederen oplever at blive befriet for, men man kan antage, at kommunikationen føles mere vedkommende, nemmere, etc., hvis i hvert fald den ene føler sig på sproglig hjemmebane, i stedet for at begge føler sig på sproglig udebane. Det er også muligt, at det er en befrielse for den tyske kommunikationspartner:

Det er klart, at tyskere foretrækker at tale tysk. I min generation, har de ikke naturligt lært engelsk. Yngre tyskere, jeg er så 58, men yngre tyskere har jo fra skoletiden fået et sprog med sig, og der er det meget nemmere at kommunikere på engelsk. Men det er klart, at den her befrielse, at man kan sidde og tale på deres modersmål, det kan vi også være med til. Det er en kæmpe fordel. (L3)

Kompetencen til at kunne kommunikere på den andens modersmål fremhæves af lederne ikke kun som en fordel ifm. forhandlinger og samhandel, men også i interne sammenhænge. Citatet nedenfor er fra en virksomhed, hvor det officielle koncernsprog er engelsk, men hvor megen uformel kommunikation foregår på tysk.

L2: [...] Det er i hvert fald lidt en nødvendighed at kunne kommunikere på engelsk. Jeg kan ikke tysk, så på den måde så er man jo [lidt] prisgivet. Men jeg kan også mærke, at når man ikke kan det tyske, så er der meget man går glip af. Den der smalltalk, man sådan har sammen. Man kan godt kommunikere på engelsk i procedurer og guidelines og så videre, når man nedskriver og nedfælder ting. Men det er nok bare altid nemmest at tale sammen på et fælles sprog. (L2)

Skellet mellem den formelle (skriftlige) kommunikation og den uformelle (mundtlige) kommunikation i citatet her, peger på, at det sidste 'nemmest' foregår ved, at man taler sammen på et fælles sprog – og det fælles sprog er i dette tilfælde tysk. Citatet afspejler, at samtalen glider nemmere, hvis man mødes på en af parternes modersmål, fordi man ellers går glip af noget centralt. ”Den der smalltalk man sådan har sammen” er udtryk for det interpersonelle i samarbejdet, her i ledelsesrelationen, hvor sprogkompetencer giver en bedre forståelse for hinanden og er vigtige ift. at opbygge gode relationer. Citatet peger altså på, at sprog og sprogkompetencer ikke kun er et spørgsmål om overbringelse af information, men i høj grad også handler om at udtrykke gensidig respekt/forståelse for hinanden, opbygge relationer, skabe kontakt.

Det er samme billede, der tegnes i virksomheder, der har en væsentlig omsætning på det franske marked. Lederne beskriver, at det er nødvendigt at have medarbejdere med franskkompetencer, fordi det ellers ikke er muligt at få alle vigtige nuancer ifm. samhandlen med:

Ja altså, vi kan ikke møde franskmændene på engelsk eller på tysk. Altså det er en umulighed. Og vi vil ikke kunne tage ned til en fransk indkøber og skulle forhandle med dem på engelsk. Det har de simpelthen ikke sprogkompetencerne til. Det bliver alt for unuanceret, sproget. Så det er alfa og omega, at vi tilbyder at kunne tale et sprog. Og vi skal kunne tale det så godt, at de kan blive i tvivl om, om det er modersmål. Altså vi skal kunne være så nuancerede i sproget, at vi er sikre på at holde et niveau, så vi får alt med. (L2)

Hvad angår markederne ud over de primære, dvs. resten af Europa og resten af verden, gælder, at engelsk som lingua franca ofte anvendes på de øvrige markeder. Én af de større virksomheder peger på, at det er nødvendigt at have medarbejdere med sprogkompetencer ud over engelsk, fransk og tysk, fx kinesisk. Spansk nævnes også som en fordel, men det italesættes ikke i lige så høj grad som nødvendigt, hvilket kan afspejle, at Spanien heller ikke nævnes som et primært marked. Blandt de virksomheder, der opererer på det spanske marked, er der dog enighed om, at det er en klar fordel og i nogle tilfælde en nødvendighed at have medarbejdere med spanskkompetencer.

”Nordisk” optræder på en tredjeplads i DI’s rapport (2021) som sprog, der er behov for, men de skandinaviske sprog nævnes mindre i dette datasæt. En enkelt interviewperson



nævner behovet for andre skandinaviske sprog, mens en anden beskriver, at der kommunikeres på ”skandinavisk” med Sverige, og ellers beskrives det, at man enten kan kommunikere på hvert sit sprog, hhv. svensk, norsk og dansk, eller at man bruger engelsk som lingua franca i kommunikationen med norske og svenske kunder og samarbejdspartnere. (Finsk, islandsk, færøsk og grønlandsk nævnes ikke i data).

## 4.2 Hvilke opgaver og funktioner kræver sprogkompetencer?

Analysen ovenfor af, hvilke sprog der i et ledelsesperspektiv opleves at være behov for, peger på, at sprogkompetencer er centrale i både interne og eksterne funktioner i virksomhederne. For at komme tættere på det oplevede behov for sprogkompetencer og på, hvordan medarbejdere med sprogkompetencer er med til at skabe værdi for virksomhederne, blev de interviewede også spurgt til, hvilke konkrete opgaver de sproguddannede medarbejdere løser, og hvordan sprogkompetencerne ifølge dem bidrager til opgaveløsningen.

Overordnet kan de sproguddannede medarbejders opgaver inddeles i, om sproget indgår i virksomhedens kerneydelse og er et produkt i sig selv, fx i oversættelsesvirksomheder, eller om sproget ikke direkte er en del af kerneydelsen, altså sprog som genstand over for sprog som middel til noget andet. Langt størstedelen af eksemplerne i data er af den sidste slags, og fokus i denne del af analysen er derfor først på eksemplerne fra virksomheder, hvor sprog indgår som et værktøj i løsningen af opgaverne. Afslutningsvis beskrives oversættelsesvirksomheden som en separat case, da data herfra adskiller sig fra data fra de andre virksomheder.

Ikke alle interviewede medarbejdere anvender det studerede fremmedsprog i deres daglige opgaveløsning. De, der ikke gør, har dog alle gjort det i en tidligere stilling og i de første stillinger, de blev ansat til efter endt uddannelse. Selvom de ikke (længere) anvender sproget aktivt i deres daglige opgaveløsning, beskriver de alligevel, hvordan det at have dyb indsigt i sprog og kultur bidrager til deres arbejde, som fx illustreret i nedenstående citat:

Hvad kompetencer bruger jeg ellers? Altså, jeg bruger jo også mine sprogkompetencer, men det siger jeg nok lidt mere i sådan en ... Altså, jeg taler ikke tysk-engelsk hver dag, men jeg bruger det jo rigtig meget i forståelsen af, hvad det er, der rører sig ud i verden. Så det der med at kunne tale ind i de udfordringer, som vores medlemmer har, er mega vigtigt, og det kan jeg meget nemmere ved, at jeg ved, hvad der foregår globalt. Så på den måde bruger jeg jo selvfølgelig også rigtig meget min sproglige kunnen i forhold til at kunne orientere mig i det globale landskab. (M4)

Citatet peger på, at uddannelsen inden for et sprog har givet respondenterne evne til at ”forstå, hvad der rører sig ude i verden”, måske både fordi vedkommende er i stand til at

læse originalkilder, men også pga. den generelle analytiske tilgang og evne til at sætte sig ind i andres livsverden. Den interkulturelle forståelse er m.a.o. omdrejningspunktet.

Evnen til at kunne forstå og tilegne sig viden på et andet sprog og videreformidle denne viden ud i organisationen nævnes både af medarbejdere, der anvender fremmedsprog dagligt i deres opgaveløsning, og dem, der ikke gør, som et eksempel på, hvordan deres sprogkompetencer bidrager til virksomhederne. Det handler både om det at kunne orientere sig i information på et andet sprog, men også om den mere generelle viden om et specifikt område og/eller kultur, og det beskrives som relevant både i forbindelse med eksterne og interne funktioner.

#### 4.2.1 Sprogkompetencer i udadvendte/eksterne funktioner

Beskrivelserne af opgaverne i de virksomheder, hvor sprog først og fremmest er et værktøj og ikke genstand i sig selv, er mangeartede. Det afspejler, at data som beskrevet repræsenterer forskelligartede virksomheder, både hvad angår størrelse, behov for sprog og kerneydelse, samt at medarbejderne sidder i mange forskellige funktioner. Overordnet er der dog primært tale om virksomheder, hvor kerneydelsen beskrives som salg eller produktion og salg. Generelt fylder de opgaver, der vedrører relationer, både internt i koncerner og til kunder og eksterne samarbejdspartnere, og opgaver relateret til salg og kundeservice samt markedsføring og kommunikation mest i data. Sidstnævnte opgavetyper kan ligeledes hævdes at være relationsbårne.

Jamen altså, vi bruger sprog i salg og markedsføring primært. Det er de udadvendte funktioner, og der skal man kunne sprog. Du kan ikke sidde og designe et website på engelsk og tysk, hvis du ikke kan sprog. Så nemt er det. (L3)

Kompetencer på kundens modersmål beskrives som nødvendige ifm. med de største eksportmarkeder i samtlige virksomheder. De sproguddannede medarbejdere nævner en lang række opgaver, hvor de dagligt anvender deres sprogkompetencer, og hvor deres sprogkompetencer opleves som en forudsætning for en fyldestgørende løsning af opgaverne.

#### **Opgaver inden for salg og kundeservice**

- Udfærdigelse af tilbud
- Modtagelse og håndtering af ordrer og returløb, opfølgning, modtagelse af reklamationer
- Administration vedr. ordrer ud af EU – certificeringer/kontakt til myndigheder
- Opsøgende salg
- Kundekontakt, skriftlig og især mundtlig,

- Kontakt til større kæder
- Kontakt til kunder/indkøbere, også ifm. kampagner/nye produkter
- Kundepleje, herunder også virksomhedsbesøg
- Messedeltagelse

### **Opgaver inden for markedsføring og kommunikation**

- Tekstforfatning til kataloger og webshops
- Oversættelse
- Lokalisering

#### 4.2.2 Sprogkompetencer i interne funktioner

Ifølge respondenterne er sprogkompetencer også nødvendige i interne funktioner i de fleste virksomheder, dog især i de virksomheder, der er del af international koncern, hvor koncernsproget er andet end dansk. Her nævnes der et behov for sprogkompetencer til at løse opgaver inden for HR-relaterede og ledelsesmæssige funktioner samt til administrative opgaver, produktudvikling, økonomi og strategi. De sproguddannede medarbejders opgaver ifm. interne funktioner vedrører i høj grad intern kommunikation, og også her beskrives relationsopbygning og -pleje som centrale og sprogbårne. Herudover involverer opgaverne også bl.a. analyser, projektstyring og ledelsessupport. Mere konkret nævnes følgende opgaver:

- Markedsanalyser & forbrugerundersøgelser
- Analyser af salgstal
- Gennemlæsning af juridiske dokumenter
- Oversættelse af tekniske undersøgelser og interne dokumenter
- Intern sprogundervisning
- Dokumentation
- Digitalisering af arbejdsprocesser
- Statusopkald med forhandlere
- Interne møder omkring prioritering af forskellige lande/markeder
- Udformning af Business Cases
- Udformning af (kommercielle) input til *legal*/juridiske dokumenter

- Forhandling
- Udformning af kontrakter

#### 4.2.3 Sprogkompetencer, når sprog er en del af kerneydelsen

I data er der kun én virksomhed, en oversættervirksomhed, hvor sprog direkte udgør en del af kerneydelsen. Det er imidlertid værd at bemærke, at selve oversættelsen varetages af eksternt tilknyttede freelanceoversættere i oversættervirksomheden, og at de sproguddannede medarbejdere er ansat som projektledere. Kerneydelsen i virksomheden er at sælge oversættelser. De sproguddannede projektledere er primært ansat pga. deres sprogkompetencer, og som projektledere styrer de oversættelsesprojekterne og varetager kommunikationen med såvel kunder som oversættere. Såvel som i de andre salgsvirksomheder anvender de dermed deres sprogkompetencer som et værktøj ifm. kommunikation på de pågældende sprog. Projektlederne fungerer som bindeled mellem oversættere og kunder, og også her beskrives det at sørge for at skabe og bevare en god relation til både kunder og oversættere som en helt central funktion. Mere konkret nævnes i den forbindelse:

- Skriftlig og mundtlig kommunikation med kunder og oversættere
- Administrative opgaver ifm. projekterne
- Opgaver ifm. optimering af oversættelsessystemer
- Kvalitetssikring af oversættelser (i nogen grad)
- Vejledning af kunder ift. oversættelse og lokalisering ifm. oversættelse af fx hjemmesider

Projektlederne assisterer også i salgsprocessen, og også her giver de udtryk for, at der er behov for deres sprogkompetencer. Projektlederne kommer ind tidligt i forløbet med en ny kunde og yder sproglig assistance til salgspersonalet og rådgiver ift. projektet. De medvirker ved udarbejdelsen af tilbud til kunderne og varetager kontakten til disse og al formidling vedr. projektet. Som nævnt er virksomhedens kerneydelse salg af oversættelser, og lederen beskriver, at medarbejdernes sprogforståelse i den sammenhæng er helt central, da kunderne ikke altid har de nødvendige (sproglige) forudsætninger for at forstå alle detaljer af det produkt og den ydelse, de køber, som lederen beskriver det i citatet her:

... udover at vi bruger sproget i kommunikation med oversætterne og kunderne, så bruger vi det også rigtig meget på forståelse af sprog generelt. Altså den der generelle sprogforståelse af, hvordan sprog virker. Fordi når vi sidder med oversættelsesprojekterne, så er det vigtigt, man forstår, hvordan forskellige sprog fungerer. For fx at kunne rådgive kunderne om, hvis du skal have oversat den her tekst, så skal du lige

huske at være opmærksom på det og det og det. Og der er rigtig mange ting, som kunderne ikke er bevidste om, fordi de ikke har en sproglig baggrund, som vi så skal gå ind og agere en form for konsulent i forhold til. (L4)

Det er ikke et krav i virksomheden, at medarbejderne er sproguddannede, men lederen påpeger i citatet ovenfor, hvordan en sproguddannelse giver en dybere ”generel sprogforståelse af, hvordan sprog virker”, som virksomheden har behov for. Det er altså en sprogfaglighed, der ikke nødvendigvis er knyttet op på et specifikt sprog, men på, at man har dybere indsigt i sproglige mekanismer og forhold, som sprogmedarbejderen har tilegnet sig via sit sprogstudium og som vedkommende – ifølge citatet – skal være i stand til at kunne forklare andre, der ikke har denne indsigt. Dermed får medarbejdernes sprogkompetencer direkte værdi for virksomheden, både i form af kvaliteten af det produkt, de sælger, og som et led i salgsprocessen. Som L4 uddyber, handler det blandt andet om at forstå, at man ikke altid kan oversætte en-til-en:

Det kunne fx være, at vi skal oversætte en manual for en kunde, og så er der noget software med nogle screenshots på. Og der er det selvfølgelig rigtig vigtigt, at så tænker kunden, at jeg har allerede min software oversat til spansk, så når jeg oversætter manualen, så får jeg jo det samme resultat. Og så tænker de ikke på, at det kunne jo være, at hvis vi ikke havde fået at vide, hvad de forskellige knapper hedder deri, så kunne oversætterne godt finde på at vælge et andet ord. Det tænker kunderne ikke på. De tænker det én til én, altid. Og det er jo sådan en ting, som man får med, når man dykker ned og lærer sprog rigtigt. Så ved man, hvordan det virker. Og den generelle sproglige bevidsthed, den har man brug for her. (L4)

#### 4.2.4 Sprogkompetencer i fremtiden og i en AI-tid

I en tid med en rivende udvikling inden for kunstig intelligens og stadig større tilgængelighed af digitale sprogværktøjer og -ressourcer kan det ikke undre, at lederne reflekterer over den udvikling, der har været, og hvad den vil betyde fremadrettet ift. virksomheders behov for sprogkompetencer og de opgaver og funktioner, sprogmedarbejdere løser. En ældre leder beskriver indirekte udviklingen således:

Altså nu er jeg jo den alder, hvor i gamle dage, der havde vi jo en sådan tresproglig sekretær siddende i virksomheden, der oversatte alting. Og i og med at vi er kommet dertil, hvor alting foregår via e-mail osv., så har vi jo en helt anden tilgang til det her med at kommunikere. Fordi vi skal selv gøre det, og formen i en e-mail er jo ofte ... Altså jeg har nok en tendens til at skrive meget lange og verbale e-mails, men der er jo utroligt mange, der er sådan meget kort og kontant. Og jeg kan også se, at dem, der har lidt svært ved sproget, de har også sådan en tendens til at skrue ned for længden af deres e-mails. Det bliver sådan ’lige på og hårdt’-beskeder. Men vi har jo ikke længere nogen, det går igennem med, kan man sige, en sproglig baggrund. (L3)

Citatet ovenfor beskriver en del af denne udvikling ift. klassiske sproglige funktioner i virksomheder, men med et klart blik for, at sprogkompetencer stadig gør en forskel, ift. hvordan kommunikationen bliver i virksomhederne. Mediet har nok ændret sig, men der skal stadig tages højde for mulige kommunikationsforskelle i forskellige lande, og lederen udtrykker med 'lige på og hårdt'-beskeder et behov for en nuancering, der måske kan gå tabt – og i sidste ende kan koste penge (se 4.2).

En nærmere beskrivelse af, hvilken rolle lederne forestiller sig, at AI-værktøjer kommer til at spille ifm. de opgaver, der involverer sprog, peger i retning af, at AI vil blive stadigt mere anvendt og i stadigt større grad kan overtage nogle af de funktioner, der traditionelt er blevet løst af sprogmedarbejderne. Lederne kommer med eksempler på funktioner, der spænder fra skriftlige produkter som oversættelse og automatisk undertekstning til eksperimenter med at bruge generative AI-værktøjer til mundtlighed. To af lederne nævner at have eksperimenteret med at optage videoer med medarbejdere, der kommunikerer på fx dansk eller engelsk, og lade værktøjerne oversætte dette til tysk, spansk eller italiensk. De beskriver videoerne som overbevisende, både hvad angår den sproglige korrekthed og udtrykket, fx at værktøjerne kan tilpasse mundbevægelserne til målsproget og samtidig anvende medarbejderens stemme. Lederudsagnene bærer præg af en nysgerrighed og åbenhed over for at anvende værktøjerne, men de peger samtidigt på, at selvom resultaterne er overbevisende, er der fortsat et behov for "menneskelige øjne" – dvs. medarbejdere med de rette sprogkompetencer, der kan validere og kontrollere resultatet, som udtrykt af L2 her:

Altså jeg synes jo altid, at man skal have menneskelige øjne på. Det tror jeg, er det vigtigste. At det skal i hvert fald kontrolleres af mennesker [...] Det kan måske bare gøre os stærkere, altså understøtte os. Men jeg tror stadigvæk, vi har brug for kompetencerne, men egentlig bare til at hjælpe os til at blive skarpere. Man vil altid have brug for menneskene til at validere og til at understøtte det. Vi har brug for i en eller anden facon at have menneskeøjne på. (L2)

I beskrivelserne bruger lederne ord som "kontrollere", "validere" og "verificere", og det peger på, at brugen af værktøjerne er forbundet med en usikkerhed ift. om det, der bliver kommunikeret – skriftligt eller mundtligt – faktisk er det, man ønsker at kommunikere, og sprogkompetencer beskrives i denne sammenhæng som en forudsætning for at kunne eliminere denne usikkerhed:

[...] jeg er nødt til at forstå, hvad det er, jeg løser, og hvordan jeg skal løse det. Jeg synes lidt med sprog, det er det samme. Hvis du har en maskine, hvor du trykker på knappen, kan du så overhovedet med en kvalifikation læse teksten igennem, og se, om der er nogen ting, der kan misforstås. [...] Det er fint nok, at ChatGPT kan levere en flot tekst, osv. Der er ikke mange afsnit, hvor der ikke er lige lidt, der skal justeres til i dag, stadigvæk [...] det kan du ikke, hvis du ikke er god til sprog. (L3)

Dermed peger udsagnene på, at værktøjerne netop kan være dette – værktøjer, der kan lette og effektivisere fx oversættelsesprocesser, men at lederne ikke (endnu?) er villige til at forlade sig alene på dette, og at de fortsat ser et behov for medarbejdere med sprogkompetencer på et højt niveau.

I ledernes forestillinger om fremtiden synes der at være en forskel på, hvad det er sprogkompetencerne skal bruges til. Én ting er brug af andre sprog fx ved en oversættelse af et produktblad, noget andet er der, hvor brug af andre sprog tjener et relationsformål. Her giver lederne udtryk for, at den sprogkompetente medarbejder ikke kan undværes og lige så interessant, at ledere er nødt til at kunne noget sprog. Det drejer sig fx om konkrete opgaver som samarbejde, forhandling og rådgivning:

Hvorimod det at en person kan tale sproget, kommunikere med nogen i den anden ende i en forhandlingssituation, i samarbejde med leverandør eller en kunde, det kommer vi ikke udover. Det er supervigtigt med sprogkompetencer. (L1)

... dem, der laver det, jeg laver, de skal have sprogkompetencer, når de render rundt i verden, og det bliver man nok ved med. Du kan trods alt ikke bare stoppe det ind i et program og oversætte det. (L5)

Jeg tror ikke, det kan stå selv, den udvikling der. Så jeg vil altid have brug for, at der sidder mennesker og kan vejlede. Og altså meget af vores arbejde, det handler om rådgivning. Hvordan bruger man vores produkter og vores varer? Og de [kunderne] oplever det og det. Vi har brug for at kunne vejlede og rådgive vores kunder også. [...] Vi handler jo med mennesker og det er jo mennesker, der sidder i den anden ende af telefonen, vi taler med. Og jeg tror, at mennesker har brug for mennesker. (L2)

Overvejelserne om behovet for sprogkompetencer i denne forbindelse trækker en modsætning op mellem det menneskelige og det maskinelle, og det menneskelige beskrives netop at bidrage med alt det, der ”ikke bare kan stoppes ind i et program.” Udsagnene her peger som nævnt på vigtigheden af at skabe og bevare gode relationer i professionelle sammenhænge, og at dette i international sammenhæng i høj grad er forbundet med sprogkompetencer. Dermed peger data også på en værdi ved at kunne tale kundens eller samarbejdspartnerens sprog, som går ud over den rent forretningsmæssige. Sprogkompetencer giver også i arbejdssammenhænge oplevelser, som bidrager til arbejdsglæden.

L1: men det [automatisk oversættelse af tale] kan vi jo ikke bruge i en situation, hvor vi sidder som mennesker over for hinanden, og vi nu skal vi til at tale tysk eller engelsk med hinanden. Så skal man jo kunne sproget.

I: Ja, så du forestiller dig ikke en fremtid, hvor man taler igennem [værktøjet] og får det oversat?

L1: Det er jo det. Det håber jeg faktisk ikke. Fordi jeg synes, det charmerende er da også, når jeg møder en tysker, der virkelig har forsøgt at lære at tale dansk. Og det

kan da godt være, der er lidt accent på. Det er der også på mit tyske. Når jeg kommer i München til oktoberfest, så siger de, at du kommer fra Slesvig-Holsten, fordi jeg har en nordtysk accent på mit tyske. Jeg kan flydende tysk i alle retninger. Men det synes jeg da er charmerende. Og det ville jo fuldstændig falde væk, hvis du sidder med en dims foran os to. Det ville være forfærdeligt, synes jeg. (L1)

Det indledende citat i dette afsnit beskrev, at behovet for sprogmedarbejdere i den traditionelle forstand allerede har ændret sig, og alt i alt peger lederudsagnene om behovet for sprogkompetencer i fremtiden på, at den udvikling af sprogmedarbejdernes opgaver, der allerede har været i gang et stykke tid, vil fortsætte med de nye værktøjer på markedet. Samtidig giver lederne imidlertid også udtryk for, at der fortsat er og vil være behov for medarbejdere med sprogkompetencer. Det kan tyde på, at det, der kommer til at ændre sig, og som allerede løbende har ændret sig, måske snarere er sprogmedarbejdernes konkrete opgaver frem for virksomhedernes behov for sprogkompetencer.

### 4.3 Opsamling: Behov for sprog

Som det fremgår af ovenstående, udtrykker både ledere og medarbejdere et behov for sprog i de pågældende virksomheder, både til løsning af konkrete, eksterne og interne opgaver, men også til løsning af mere abstrakte mål, i særdeleshed relationsopbygning. I begge tilfælde beskrives sprog- (og kultur)kompetencerne som en forudsætning for at løse de i sagens natur forskelligartede opgaver og funktioner. Ofte beskrives sproget som en – nødvendig – hjælpefunktion, således som det fremgår af nedenstående citat:

Nu nævnte jeg det her med websitet. Altså jeg er nødt til at have en, der kan tysk, der er med ind over sådan en opgave. Man får adgang til nogle opgaver på grund af sproget. Men vi er ikke en virksomhed, hvor selve sproget er en del af det produkt, vi leverer. Det er en hjælpefunktion. En meget vigtig hjælpefunktion. (L3)

Langt størstedelen af medarbejderne sidder i funktioner og med opgaver, hvor sprogkompetencerne i høj grad opleves som et forudsætningsværktøj, og lederne beskriver generelt, at stillingerne naturligvis også kræver andre kompetencer og/eller fagligheder end de rent sproglige. Ikke overraskende nævnes her oftest generelle akademiske kompetencer som analytiske evner og evnen til at binde ting sammen/sammenfatte/syntetisere. Også planlægning, koordinering og projektstyring og -ledelse samt ledelsessupport går igen i flere af beskrivelserne.

Da samtlige medarbejdere er sproguddannede er det måske ikke overraskende, at de nævner sprogkompetence som en central kompetence i løsningen af deres arbejdsopgaver, men det er bemærkelsesværdigt, at den sprogkompetence, de nævner, ikke nødvendigvis er den konkrete viden og kunnen inden for et bestemt sprog, men også kan være en



abstraktion, ift. hvad uddannelsen har givet dem af viden og kompetencer inden for sprog generelt.

Bemærkelsesværdigt, men heller ikke overraskende, er det, at ledernes beskrivelse af, hvilke sprogkompetencer, der er behov for, afspejler virksomhedens mest centrale markeder, med et helt særligt fokus på tysk. Det er m.a.o. de allerede eksisterende markeder, der definerer behovet for sprog i virksomhederne, og dermed ansættes der også efter dette. Netop det store fokus på engelsk som lingua franca i især beskrivelserne af behov for sprogkompetencer i de små og mellemstore virksomheder, kan pege på, at der primært opleves et behov for de sprog, der tales på de største markeder – og hvor man især kan finde kandidater, der har sprogkompetencerne – mens man på de øvrige markeder accepterer, at kommunikationen må foregå på engelsk, selvom det opleves mere som nødvendigt end ønskværdigt.

## 5. Hvordan bidrager sprogkompetencer til virksomhederne?

I ovenstående sås det, hvordan sprogkompetence i erhvervssammenhænge beskrives som det at kunne kommunikere hensigtsmæssigt og tilstrækkeligt præcist både mundtligt og skriftligt i såvel formelle som uformelle kommunikationssituationer på fremmedsproget. Det kræver naturligvis *sprogfærdighed*, men – som det også er fremgået – er det ikke gjort med det alene. Det er gennemgående i beskrivelserne i data, at sprogkompetence er mere og andet end sprogfærdighed, og beskrivelserne af, hvad det er, er i høj grad knyttet sammen med eksemplerne på, hvordan sprogkompetencer bidrager til virksomhederne, hvorfor dette er omdrejningspunktet i dette kapitel.

Sprogkompetence beskrives i data også som det at have sprogforståelse. Sprogforståelse beskrives dels som en generel forståelse af sprogsystemer, der kan karakteriseres som en viden om, hvordan sprog fungerer, og dels som en forståelse for forskellene på sprog. Denne viden og forståelse beskrives som central både ifm. med sprog som et produkt, men også ift. sprog som et værktøj til kommunikation. Herudover knytter både ledere og medarbejdere i data såvel kulturforståelse som kommunikationsforståelse sammen med sprogfærdighed, når de beskriver, hvad sprogkompetence er. Som det beskrives i data, åbner tilegnelse og forståelse af et sprog op for kulturforståelse og en forståelse for, hvordan både sprog og kulturelle faktorer virker i kommunikationssituationer. Man kan sige, at udgangspunktet for sprogkompetence er sprogfærdigheden, men det beskrives først som en reel kompetence, når det følges af interkulturel kommunikativ kompetence.

### 5.1 Sprogkompetencer bidrager til bedre relationer

Det at danne relationer har været gennemgående i beskrivelsen af medarbejdernes opgaver i virksomhederne, og lederne giver også – som det også er fremgået flere gange ovenfor

– udtryk for, at netop sprogkompetence er en central faktor ift. at danne og bevare gode relationer til kunder og samarbejdspartnere. Og de giver et klart indtryk af, at det ikke alene handler om relationer i sig selv, men at det også i sidste ende handler om bundlinje: Relationerne gør det nemmere at få folk til at arbejde hurtigt, acceptere en rykker etc.

Det er virkelig, kan man sige, vigtigt, også i den her del. Fordi sproget og kulturforståelsen gør jo, at vi har meget nemmere ved at skabe de relationer, hvor man kommer ind på livet af hinanden. (L3)

Lederne beskriver relationer som noget helt centralt for handel og samarbejde på tværs af sprog og kulturer og for samarbejder i det hele taget, eksterne såvel som interne:

L5: [D]et som jeg synes er vigtigt for mit vedkommende, det er jo, at den relation, du får til folk, du arbejder med, når du skulle motivere dem til at sparke røv, det er meget nemmere, når du sidder overfor hinanden, og du kan deres sprog. [...] Plus jeg kan også høre, at [medarbejder, der taler spansk] har jo et meget mere nært forhold til spanierne nu og sydamerikanerne, end nogle af de andre nogensinde har haft. I: Så det er relationsopbyggende?

L5: Det er relationsopbyggende, og det gør det nemmere den dag, du skal sige noget svært. Hvorfor har I ikke betalt? At komme om det på en eller anden måde. Så er det meget nemmere at tale med folk på deres eget sprog, når man kender hinanden og godt kan lide hinanden. Og man kan bedre lide hinanden, når man taler samme sprog. (L5)

L5 sætter i citatet ovenfor ord på betydningen af relationer, uanset om det drejer sig om interne relationer – ledelsesopgaven, som nævnes først i citatet – eller de eksterne relationer, og hvordan muligheden for at opbygge denne relation er tæt knyttet til sprogkompetencen. Samtidig beskriver citatet endnu en vigtig dimension, ift. hvad den gode relation bidrager med, nemlig at det gør en stor forskel netop at have opbygget denne relation i situationer, der kan sætte samarbejdet på prøve, og når man skal ”løse de svære opgaver”. Og som L3 siger det:

Og det er altså ti gange nemmere bagefter at skulle liste en lille 5%-prisstigning ind, når man er på god fod med en kunde. Og det kommer man kun med en tysker, hvis man kan tysk. [Det var] aldrig gået, hvis du skulle sidde og tale engelsk med en tysker, der har svært ved det og kløjs i det, og så stadigvæk, kan man sige, bygge en relation, der gør, at man har det, der skal til for at løse de svære opgaver. (L3)

Også medarbejderne har fokus på relationer i deres beskrivelser af, hvad sprogkompetencer bidrager med. Ligesom L5 ovenfor beskriver fordelene internt ifm. ledelsesopgaven, beskriver M4 nedenfor, hvordan sprogkompetencer kan gøre en forskel kollegialt. Citatet peger samtidig på, at det at have tilegnet sig et sprog giver adgang til andre, lignende sprog,

hvilket også får kommunikationen og samarbejdet til at flyde bedre og er medvirkende til, at man kan opbygge gode relationer:

Jeg kunne ikke hollandsk, men jeg kunne tysk, og det gjorde igen, at jeg kunne forstå meget hollandsk. Jeg kunne læse det, og jeg kunne forstå det. Jeg sad faktisk og tog mig af reklamationer på hollandsk, men så puttede man dem i Google Translate og et eller andet, og jeg kunne godt se, strukturerne er jo nogenlunde det samme, og det gjorde jo igen, at jeg fik skabt en rigtig god relation til mine hollandske kollegaer, fordi de vidste godt, at de ikke altid behøvede at sidde og oversætte hele mailen, de kunne bare videresende, og så kunne jeg finde ud af det, eller spørge nærmere ind, eller ringe, eller hvad det nu kunne være. Så jeg synes, at jeg igennem min karriere har oplevet, at det var megavigtigt, at man kunne et sprog. (M4)

Ift. de eksterne relationer beskriver medarbejderne også, hvordan det at kunne kommunikere på samarbejdspartnerens modersmål er en klar fordel ift. at etablere nye relationer.

Jeg tror det har den fordel, og det tror jeg altid, at jeg har syntes, ligegyldigt hvor jeg har været ansat, [at] hvis du kan møde folk på deres eget sprog, så har du en fordel. De skal tænke mindre. Jeg skal tænke mere. Men min opfattelse er, at [...] risikoen for misforståelser bliver mindre, når du møder nogen på deres eget sprog, end begge to at skulle mødes på et fremmedsprog. Det har altid været en af mine kæpheste, og det vil det nok altid være. Så på sigt, afhængigt af hvor langt vi kommer i processen med den tyske leverandør, så vil der helt klart være nogle fordele i, at jeg kan ringe derned og tale med dem på tysk, i stedet for at skulle sende dem en mail, og så vinde dem ind. (M8)

Citatet peger også på, at det at tale samarbejdspartnerens modersmål er en vigtig del af den service, medarbejderne og dermed virksomheden yder. Kunden eller samarbejdspartnerne skal 'tænke mindre', og forudsat at medarbejderen har tilstrækkeligt gode sprogkompetencer, opleves det som en større sikkerhed i arbejdet at kunne møde kunden eller samarbejdspartneren på deres sprog frem for at være afhængige af at kommunikere på et lingua franca. Samtidig beskrives det også i data, at kulturforståelsen giver et fællesskab med kunden eller samarbejdspartneren, der bidrager positivt til relationen. At finde fælles referencer er en fordel ift. at opbygge relationerne til kunder og samarbejdspartnere – og ikke uvæsentligt beskrives det som centralt for virksomhedens omsætning:

M6: Her i september der var jeg nede og besøge to af vores store kunder i Frankrig. Og så var det lige præcis nede i det område, hvor jeg har boet nede i to år, da jeg var helt ung, og kunne så være ude og møde folkene ude i butikkerne og sådan noget. Jamen, jeg har faktisk en helt særlig tilknytning til det her område, for jeg har boet her. [...] Det giver sådan en fælles referenceramme, som gør, at man faktisk kommer utroligt tæt på kunderne. Altså det bliver sådan ud over det professionelle. Så det bliver sådan

en personlig tilknytning til kunderne, og det er også en meget effektiv måde – det lyder næsten manipulerende – men altså at knytte kunderne til sig. Men det er jo, det er jo ikke kun med henblik på salg, men også fordi jeg synes faktisk, at det er dejligt at have en god tilknytning til vores kunder. Jeg kan godt lide den der kunderrelation.

I: Så på den måde, kan man sige, at det at have den der kulturelle viden med sig også sammen med sproget, går ind og bidrager til kerneydelsen. Eller i virkeligheden også bundlinjen, hvis jeg forstår dig rigtigt?

M6: Ja lige præcis. Og det gør også mit job sjovt.

En anden vigtig del af sprogkompetence, som de interviewede medarbejdere peger på, er evnen til at tilpasse sin kommunikation til samarbejdspartnerens sproglige færdighedsniveau. Denne betragtning vedrører de tilfælde, hvor man skal kommunikere på engelsk som et lingua franca. Det er ligeledes en central kompetence ift. at opbygge gode relationer – både internt og eksternt – ikke mindst fordi kommunikationen som beskrevet ofte må foregå på engelsk på de fleste markeder.

Jeg tror lige ift. mine markeder, er det faktisk en fordel, at mit engelske ikke er overdrevet godt. Fordi hvis du taler rigtig godt engelsk, så forstår de ikke, hvad du siger. ... jeg har nogle få canadiere, der arbejder der, og når de bare går i selvsving, så taler de fuldstændig over hovedet på dem. De er slet ikke med. De forstår simpelthen ikke, hvad de siger. De kommer ikke sådan til nødvendigvis at sige, vi forstår ikke, hvad I siger. Så jeg prøver også at have rigtig meget fokus på at snakke et meget let sprog til dem. ... Fordi så er vi sikre på, at vi forstår hinanden. Og mit engelsk er heller ikke overdrevet godt. Men der er et eller andet sted, tror jeg, meget godt, at man har lært et andet fremmedsprog. For eksempel tysk. Fordi jeg ved jo, hvordan man formulerer sig let. Jeg har jo lært at tale tysk ved i starten at tale utroligt let. Så der har jeg helt sikkert nogle sprogfordele i min stilling, i forhold til at de ved, hvad jeg siger. De ved ikke altid, hvad mine kollegaer siger. (M5)

Citatet ovenfor peger på, hvor vigtigt det opleves at have forståelse for samarbejdspartnerens sprogfærdighedsniveau, når man kommunikerer på et lingua franca. For som M5 siger, så vil samarbejdspartneren, der behersker sproget på et mere basalt niveau, ikke nødvendigvis sige, "vi forstår ikke, hvad I siger." M5 giver i citatet udtryk for at benytte sin generelle sproglige viden om, at brugen af et sprog i en situation også kan opleves som et magtforhold, og at sprogbrug dermed kan give ubalancer. M5 benytter også sin egen erfaring med at være ny ud i et sprog til at afkode de kommunikative behov i situationen. Dermed lykkes kommunikationen i højere grad, og sproget bliver inkluderende, hvor det antydes i citatet, at det modsatte netop kan ekskludere samarbejdspartneren.

## 5.2 Sprogkompetencer bidrager til bundlinjen

Når det drejer sig specifikt om engelsk som lingua franca, peger lederne og medarbejdernes udsagn på, at det kan fungere på de markeder, hvor virksomheden ikke har kompetencerne til at kommunikere på det lokale sprog. Dog kan brugen af engelsk af og til betyde, at kommunikationen med kunder og samarbejdspartnere i højere grad får karakter af ren informationsudveksling med negative relationskonsekvenser til følge. Brugen af engelsk som lingua franca både internt og eksternt forudsætter ifølge respondenterne, at begge parter kan kommunikere fyldestgørende på engelsk. Hvis ikke besværliggøres samhandlen, og i nogle tilfælde kan det være nødvendigt at ”sige nej tak” til en kunde eller en ordre. Dermed får manglende sprogkompetencer en negativ effekt på bundlinjen, som beskrevet i dette citat:

I: Hvordan fungerer det så på engelsk? Altså er det nogenlunde problemfrit så, eller giver det nogle udfordringer?

M6: Nej, jeg oplever egentlig ikke, at det har været noget problem. Men til gengæld nogle gange får vi jo henvendelser, for eksempel fra Sydamerika eller fra lande, hvor de skriver på deres eget sprog. Og så skriver vi simpelthen, at vi skal kunne tale engelsk sammen, ellers så ja ... Der er jo bare nogle kunder, vi må sige nej tak til, fordi hvis de ikke kan engelsk, jamen så kan vi ikke handle sammen.

Beskrivelserne af, hvordan sprogkompetencer bidrager til virksomhederne, peger også på, at markederne bliver større og mere centrale for virksomheden, hvis man har medarbejdere, der kan kommunikere på det pågældende sprog, og omvendt hvis virksomheden ikke har en medarbejder, der taler sproget, bliver markedet mere perifert, eller det bliver slet og ret ikke et marked, som det ses her:

I: Så der er sprog en kernefaktor. Også i forhold til at analysere markeder og ...?

L2: Ja og kunne tale med kunderne. Altså at kunne ringe og spørge, ’hvordan går det?’ ’Er der noget, I har brug for?’ Og få skabt den her relation, som er så vigtig, når det er de her butikker, vi taler med. Så der er jo nogle lande, altså Østeuropa. Dem kommunikerer vi nærmest kun med per mail, hvor de sender ordren i en vedhæftet fil. Og så svarer vi tak for ordren, og så sender vi den. Så det er egentlig den kommunikation, vi har.

I: Ja, og hvis I oplever en forskel, vil den så primært være kvalitativ i forhold til relationen med kunden. Eller er den også kvantitativ, i forhold til hvor meget man sælger?

L2: Der tænker jeg da begge dele. Altså kvaliteten i at kunne udvikle forretningen sammen, og hvordan man fælles kan gøre, således at kunden udvikler sig og køber mere og får sådan en idé om, hvad er det for sortiment, vi har? Hvad er det [virksomheden] kan tilbyde som leverandør? Den dialog er svær at have, hvis man

ikke kan tale sammen. Det kan den i hvert fald være. Det er klart, det vil altid være en fordel at kunne ringe og tale.

Så hvis vi slet ikke havde nogle franske kompetencer på kontoret, så tror jeg faktisk slet ikke, at vi ville kunne have nogen centrale aftaler i Frankrig. Altså have nogen aftaler med kæder i Frankrig. Fordi selvom de kunne engelsk, der er nok nogle af dem, der kan, så bryder de sig ikke om at tale engelsk. Og det er sådan helt generelt også. Altså jeg har også boet i mange år i Frankrig, og det er det, jeg møder. Altså de er ikke glade for at tale engelsk. Og det er jo så kun det franske marked. Vi har også en spansktalende kollega. Det er ikke så mange år siden, hun blev ansat. Og før det der kunne vi kun tale på engelsk med vores spansktalende kunder. Så de plejede som regel at sende deres ordre på mail. Så der havde vi ikke så meget ... (M6)

I forlængelse af dette er der flere medarbejdere og ledere, der beskriver, at sprogkompetencer er med til at åbne nye markeder for virksomheden. Hvis man har en medarbejder med sprogkompetence, der dækker et nyt land/eksportmarked, er det både nemmere og mere oplagt at lave et salg fremstød på det pågældende marked, dels fordi man slipper for mellemmand, men også fordi man qua de sproglige kompetencer kan fange nuancer og har adgang til originalt kildemateriale, når man skal analysere markedet. Og måske kan man også derigennem være med til at afmontere stereotyper, som beskrevet af L2 her:

Det er jo nemmere selv at kunne angribe et marked, end at jeg skulle angribe gennem en grossist og gå til det og finde ud af, hvordan er det, sådan et marked det reagerer, og hvad er det, man skal være opmærksom på? Og er der noget med speditørerne i området? At man egentlig kan ringe til [fragtvirksomhed]-kontoret i Spanien og tale med dem om, hvis der er noget. Du har nemmere adgang til informationer, end hvis du skal kommunikere på engelsk eller skal kommunikere over mails. Det er til enhver tid nemmere at ringe og tale med dem, end det er at kommunikere på mail, synes jeg [...] Og man kan sige, når man ikke mestrer sproget, så kan man heller ikke læse mellem eller lytte mellem linjerne. Hvad er det egentlig, der bliver sagt? At fange ting og nuancer. Du skal være stærk i sproget for ligesom at kunne fange nuancerne i det. (L2)

Og der er vi udfordret med sådan noget som Polen for eksempel. Det har jo et stort potentiale, så det er også noget, man skal begynde at kigge lidt ind i. Hvad nu, hvis vi gerne vil angribe på det? Hvad er det så, der skal til? Der skal i hvert fald det til, at vi skal kunne tale sproget. Det er for svært for os, når vi ringer. Vi prøver og forsøger nogle gange at ringe til vores kunder dér, men de kan ikke tale engelsk. Altså det er de færreste, der kan tale engelsk. Så der ender jeg så med at sige, jamen vi sender en mail. Og så kan de jo oversætte den til polsk, men det kan bare godt være en svær måde at kommunikere på. Og hvordan er det, man angriber markedet, og hvordan er det, man analyserer markedet, når man ikke sådan kan sproget? (L2)

Både ledere og medarbejdere beskriver altså, at det gør en stor forskel for virksomhedernes salg, hvis medarbejderens sprogkompetencer dækker sproget i det land, der handles med. I forhold til salg nævner interviewpersonerne, at sprogkompetencerne bidrager til at skaffe nye kunder og medvirker til mersalg til eksisterende kunder. Det er naturligvis ikke gjort udelukkende med sproget, som flere interviewpersoner også påpeger. Der er også andre faktorer, der spiller ind, fx produktet og kvaliteten, markedsføringen generelt og virksomhedskulturen, men det beskrives, at sprogkompetencer kan være en udslagsgivende faktor for, om kunderne vælger virksomheden eller ej:

Jamen altså, jeg har en spansk kunde, det er ikke så superkonkret, men der fandt de ud af, at jeg kunne spansk, der har der ikke været nogen spansk kontaktperson for dem før. Og da jeg kom, så begyndte de at sende flere opgaver til os, altså vi kunne se, at der kom flere opgaver, fordi [de] måske var mere trygge ved at sende, jeg ved det ikke, men det gjorde i hvert fald, at opgavemængden steg fra dem. (M9)

L2: Et land som Spanien, deres kompetencer på engelsk er også meget små. Så der er vi afhængige af at kunne tage ... det er jo små butikker, vi handler med. Så det her med at kunne møde dem på deres eget sprog, det er alfa og omega, hvis man ville have ordren.

I: Har I oplevet, at det har gjort en forskel så i forhold til tidligere at gå igennem en grossist?

L2: Ja, bestemt. Det synes jeg da. Det er også noget, de bliver glade for. Og så er vi jo udfordret, når [medarbejder] så er på ferie, fordi så er der ingen andre, der kan tage over på det. Nej, fordi det er kun [medarbejder], der sidder med de sprogkompetencer i virksomheden. (L2)

I de fleste virksomheder i data er der flere medarbejdere, der behersker fransk og tysk, men blandt de virksomheder, der taler om behovet for spansk, er der kun én medarbejder ansat, der behersker sproget. Det giver fordele ift. kunderne på det spanske marked, men er samtidigt skrøbeligt, hvis medarbejderen ikke er tilgængelig, når kunderne henvender sig og forventer at kunne kommunikere på spansk. Det beskrives dog, hvordan fordelene ved at have en spansktalende medarbejder, der kan varetage kommunikationen på spansk, opvejer de ulemper, der opstår fx under medarbejderens ferie, når man kigger på salgstallene. For den ene virksomhed gælder, at salget på det spanske marked er fordoblet, siden den pågældende medarbejder blev ansat. Sprogkompetencerne bidrager altså til bundlinjen og giver, som L1 så rammende siger det, ”ordentlig business”:

Vi handler jo med alt lige fra Amerika til Asien, hele Europa, alt hvad der kan ... og der har man jo udgang i nogle sprog. Der er nogle gange, hvor vi siger, her bliver vi nødt til at have nogen, der kan ... mandarin er et godt eksempel, der bliver man nødt til at have en, der kan sproget, fordi ellers så får vi ikke lavet en ordentlig business derude. (L1)



### 5.3 Sprogkompetencer bidrager til øget effektivitet

I det ovenstående fremgår det, at sprogkompetencer opleves som et vægtigt bidrag til relationsopbygning og bundlinje. I samme tråd beskriver respondenterne, at sprogkompetencer, forstået både konkret og abstrakt giver et bedre og mere effektivt samarbejde. Viden om og forståelse for, hvordan man mest hensigtsmæssigt kommunikerer, og en bevidsthed om forskelle i kommunikation på tværs af sprog og kulturer øger effektiviteten (hvilket i parentes bemærket også vil have en positiv effekt på bundlinjen).

Jeg har nogle kolleger, der siger, at hvis jeg får fat på dén, så kan vi godt snakke engelsk. Hvis jeg får fat på dén, så foregår det på tysk. Eller jeg kan godt skrive på engelsk, men jeg får det på tysk tilbage. Ja. Så det har jeg også nogle af. Jeg har også især i vores indkøbsafdeling, hvor tysk er et must-sprog, altså fordi alle vores systemer og det hele er på tysk. De siger også, at det kan godt være, at vi kan klare os på engelsk og vi kan også godt prøve at skrive på engelsk, men hvis vi skriver på tysk, så går der ikke tre dage, inden vi får svar, så får vi samme dag. (M7)

Eksemplet i citatet er fra en virksomhed, hvor koncernsproget er tysk, men i konkurrence med engelsk. Den interviewede medarbejder gør opmærksom på, at engelsk spiller en vigtig rolle som internt lingua franca, men at det officielle koncernsprog er tysk – og beherskelsen af tysk er i nogle tilfælde en nødvendighed og altid en fordel, blandt andet fordi det kan øge effektiviteten.

### 5.4 Sprogkompetencer bidrager til at eliminere usikkerhed

Flere af interviewpersonerne, såvel ledere som medarbejdere, peger på, at det at kunne kommunikere direkte med kunder og samarbejdspartnere på deres sprog også kan spille en vigtig rolle ift. at eliminere den usikkerhed, der kan være ved at gå gennem et andet led, det være sig enten en grossist som i ovennævnte tilfælde, eller som beskrevet andre steder, at være afhængig af fx oversættelsesværktøjer. I begge tilfælde er der en usikkerhed, i form af at man ikke helt har vished for, hvad og hvordan der bliver kommunikeret, som sprogkompetencer internt i virksomheden kan være med til at eliminere, som beskrevet her:

Altså vi bruger alle de værktøjer, der er tilgængelige. Og vi prøver at lave skabeloner. Selvom jeg ikke kan tysk, så kan jeg godt svare en tysk standardmail med en skabelon for eksempel for, at vi [ikke] bliver alt for stive eller uflexible. Men så kommer man hurtigt til kort, hvis man egentlig godt lige vil knytte en lille ekstra kommentar med eller et eller andet. Fordi det kan man ikke, og man kan egentlig ikke rigtig validere det, man skriver, inde på Google Translate eller andet, om det er korrekt. Altså vi vil egentlig gerne være korrekte. [Virksomheden] står for kvalitet. Så det her med, at vi

så begynder at skrive noget, der er lidt noget, vi ikke selv kan stå inde for ... Det er simpelthen bare nødvendigt, at vi er sikre på, at det, vi skriver, det også er korrekt. (L2)

Denne usikkerhed, som sprogkompetencer kan eliminere, kan også gøre sig gældende for kunderne, som nedenstående citat peger på:

[M]ange af kunderne arbejder jo ikke med sprog, så arbejder de med noget andet. Og så kan det godt være, det der med at skrive på engelsk til et eller andet oversætterbureau i Danmark, at det kan godt være lidt grænseoverskridende. Og så er det jo virkelig rart, hvis der er en projektleder, som kan svare på det sprog, som de har det bedre med. Så bliver det lidt mere sådan, godt, du kan godt spansk, så kan vi godt tage den på spansk. Det kan man mærke, det kan jeg virkelig mærke. (M9)

Nogle medarbejdere nævner også, at de assisterer ved rekruttering af nye medarbejdere, hvor sprogkompetence på et givent sprog er en forudsætning i stillingen. Her medvirker de sproguddannede medarbejdere dels ved udformning af jobopslag og i selve ansættelsesprocessen ved at vurdere kandidaternes sprogkompetencer, da den ansættende leder ikke altid selv har de nødvendige sproglige forudsætninger, og de giver dermed udtryk for at være med til at sikre, at de kandidater, der ansættes, faktisk har de nødvendige sprogkompetencer.

## 5.5 Opsamling: Sprogkompetencer bidrager ofte direkte, nogle gange indirekte

Data i denne undersøgelse peger altså på, at der er et behov for sprogkompetencer i virksomheder, og både ledere og medarbejdere kommer i interviewene med eksempler på, hvordan sprogkompetencer bidrager ift. til salg, markedsføring, relationer, samarbejde og eliminering af usikkerheder. Alligevel beskriver en del medarbejdere, at bidraget kan synes ”indirekte” eller usynligt. Nedenfor sætter to medarbejdere ord på, hvordan deres bidrag opleves som væsentligt, men også indirekte. I det første citat er medarbejderen tekstforfatter og oversætter, og i det andet forestår medarbejderen intern sprogundervisning i en international koncern.

I: Når du sidder med de her sprogkompetencer, og du oversætter til fransk og også kommunikerer på engelsk, oplever du, at du bidrager til virksomhedens kerneydelse, som du nævnte, var salg?

M1: Jeg vil sige både og. Det kan virke lidt indirekte, fordi det er ikke sådan, at vi direkte møder kunderne ud fra den her kommunikation. Så derfor føles det mere, som at man leverer en form for ydelse, men det er ikke det, uden at have direkte kontakt til den endelige kunde.

I: Påvirker din funktion virksomhedens bundlinjeresultat?

M1: Ja, fordi uden vores tekster bliver der ikke solgt noget.

I: Det er et meget enkelt svar. Så hvis I var kommet, nu nævner du fransk, men også at I oversætter til andre sprog, hvis nu I udelukkende havde en webside på engelsk, så ville det slet ikke have samme effekt?

M1: Ja, fordi de har stadig brug for de samme medarbejdere til at komme i mål med det.

I: Ja, altså I kunne ikke henvende jer til et fransk marked på engelsk?

M1: Nej, det ville ikke ske. Så ville de nok udelukke markedet.

M7: ”Jeg plejer at sige, at jeg sidder lidt langt tilbage i maskinrummet [...] Det kan godt være, at jeg ikke kan bidrage fagligt med, hvordan vi laver en forretningsplan 100%, selvom jeg også har siddet med strategi og forretningsplaner, men den del indgår jeg slet ikke i. Men de mennesker, der skal tale omkring forretningsplanerne, og de mennesker, der skal tale om, hvordan vi gør de forskellige faglige ting ude i afdelingerne, den der tale, det der samarbejde, det bidrager jeg med.” (M7)

I begge tilfælde har medarbejderne en funktion, hhv. ekstern og intern, hvor sprog indgår som en kernekompetence, og det er sandsynligvis også medvirkende til, at de kan sætte ord på, hvordan deres sprogkompetencer bidrager. For de medarbejdere, hvor sprogkompetencen i højere grad er et værktøj, og for lederne i de virksomheder, hvor sprog ikke er en del af kerneydelsen, men et middel til målet, er beskrivelserne af, hvordan sprogkompetencerne bidrager mere indirekte, som det også fremgik ovenfor. Selvom både lederne og medarbejdernes udsagn reflekterer, at sprogkompetencer bidrager positivt til virksomhederne, peger data samtidig på, at det ikke altid er tydeligt eller anerkendt ifm. rekruttering af medarbejdere i virksomhederne.

## 6. Efterspørgslen efter og værdisættelsen af sprogkompetencer

En ting er, at der i det ovenstående synes at være behov for sprogkompetencer, konkret såvel som abstrakt. En anden ting er, om de værdisættes positivt, og om der rekrutteres efter sprogkompetencer. Respondenterne blev spurgt til deres opfattelse af dette.

### 6.1 Medarbejderperspektiv

Flere af medarbejderne beskriver en oplevelse af, at deres sprogkompetence, i overvejende grad forstået som mundtlig sprogfærdighed, var en central faktor ift. deres ansættelse. Det gælder fx M1, der arbejder som tekstforfatter og oversætter og M6, der arbejder med salg og kunderelationer i en mellemstor handels- og produktionsvirksomhed. Også M8, der ikke længere arbejder direkte med sprog, nævner, at sprogkompetencer var et krav ved den første ansættelse:

M1: Ja, nu ved jeg i mit tilfælde, så var min baggrund altafgørende for dem.

I: Altså, at du havde en fransk [baggrund]?

M1: Ja, det var det, fordi de søgte nemlig en, der havde fransk på modersmålsniveau.

Ja, det var en stilling som kontorassistent i fransk, som jeg søgte. Så det var egentlig bare en fransktalende. Det var det primære, de søgte. Det var simpelthen én, der kunne tale fransk, og så resten, det skal man nok lære. (M6)

Ja, da jeg søgte tilbage i 2019 hos [anden virksomhed], der stod der, at man ønskede en supporter med særligt gode sprogkompetencer. Der stod ikke nødvendigvis hvilke, men man ville gerne have en, der talte tysk også i hvert fald, og tysk var en stor fordel. Så der var det et ønske, slash, krav. (M8)

Medarbejdere, der ikke direkte anvender deres sprogkompetencer i deres nuværende stillinger, beskriver dels, at deres sprogkompetencer var det, de blev ansat på i tidligere

stillinger, samt at selvom sprog ikke har været et egentlig krav ift. deres nuværende stilling, oplever de, at det har givet et ekstra plus eller, som i citatet nedenfor, en 'edge' ift. andre kandidater.

... jeg tror, at det lykkedes mig at få solgt den her med vores salg og marketingprofil-del. At jeg var lidt en generalisttype. Fordi folk stiller bare rigtig mange spørgsmål, når jeg siger, at jeg har haft noget med tysk. Men der er bare milliarder af marketing- og kommunikationsfolk derude. Så det er ligesom et lille ekstra våben man har med i forhold til, at man kan noget, alle de andre ikke kan, og også bare det der med at have lært et andet sprog og har lært nogle andre kulturer. Det gør jo også, at du kan sætte dig ind i nogle lidt andre ting og ikke bare formler i Excel. Så jeg tror det gav mig sådan en lille smule edge i forhold til de andre. (M5)

Som det også fremgik ovenfor, peger flere af medarbejderne på, at det kan være svært at se eller måle, hvad sprogkompetencerne bidrager med, og at værdisættelsen derfor også kan forekomme vanskelig at se. De ser et behov for sprogkompetencer i virksomheden og oplever også, at behovet i nogle tilfælde anerkendes, men sprogkompetencernes bidrag kan synes indirekte, hvilket kan føre til, at det er kompetencer, der tages for givet og ikke altid eksplicit anerkendes i virksomhederne ... eller belønnes.

Jeg synes, det er svært at sige, at det bidrager, men det gør det. Altså det gør det jo, fordi jeg laver et temamøde om Tyskland, fordi jeg har læst tysk. Og det giver jo en meget større værdi, i forhold til hvad det er, vi yder af service. Jeg har en kollega, som er tysker, og han tager også ned og holder foredrag for nogle tyske netværk og alt det her, som vi samarbejder med. Dansk-Tysk Handelskammer samarbejder vi rigtig, rigtig meget med. Så det giver jo klart en værdi også til bundlinjen. Men det er måske sådan lidt mere, fordi det, der i virkeligheden giver værdi til bundlinjen, er jo, at vi får skabt nogle messer, om det så er i Polen eller i Tyskland eller Frankrig, er jo ét fedt. Og det er jo så der, det er fedt, at vi kan flere sprog, at der er en, der kan finsk. Så når vi tager på messe i Finland, så kan hun tage med og så kan hun være bindeleddet for de medlemsvirksomheder, der er med, som måske ikke er så gode til finsk, men måske heller ikke er så gode til at skabe den der interkulturelle kommunikation. Så jeg tror, det er mega, megavigtigt, men jeg tror bare nogle gange, det er noget, der er lidt usynligt. Altså det er noget, man ikke måske får øje på. (M4)

Ja, det gør [virksomheden] [anerkender vigtigheden af sprogkompetencer]. Vi kommunikerer også internt meget og fortæller om, hvad der sker, hvorfor og vigtigheden i det. Så jeg tror, at alle i virksomheden har en meget god forståelse for vigtigheden i at have nogle sprogkyndige medarbejdere, som kan udføre de opgaver. (M1)

M1 sætter i citatet ovenfor ord på, hvordan virksomheden anerkender og italesætter vigtigheden og nødvendigheden af sprogkompetencer ift. kerneydelsen (salg), men senere

i interviewet kommer det frem, at det ikke er helt tydeligt, hvilken værdi det skaber. M1 beskriver ifm. udfordringer med at rekruttere medarbejdere med sprogkompetencer på det påkrævede, høje niveau, at rekrutteringsproblemerne kan have forskellige årsager, fx at de kandidater, der har opbygget sprogkompetencer på et tilstrækkeligt højt niveau, oftest har opnået disse kompetencer gennem mange års uddannelse og erfaring, og at det ikke altid anerkendes lønmæssigt i de stillinger, der bliver slået op eller i virksomhederne. Med andre ord anerkendes vigtigheden og nødvendigheden af sprogkompetencer, men det opleves ikke nødvendigvis som noget, der afspejles i lønnen:

I: Er det nemt eller svært at skaffe sproguddannede?

M1: Det er svært.

[...]

I: Må jeg spørge ind til det? Du siger, at det er svært. Er det, fordi der simpelthen ikke er kandidater nok, der søger? Eller er det, fordi der er kandidater, men det er svært at få nogen med et tilstrækkeligt højt niveau?

M1: Vi får en del ansøgninger ind, men ja, det er ret svært at finde nogen med et tilstrækkeligt højt. Hvad skal man sige? Ja, sproglige niveauer, men det er også den der svære balance nogle gange. Tit, hvis vi skal rekruttere en, der har rigtig, rigtig mange års erfaring, så vil der ikke være et match ift. hvad vi kan tilbyde i løn. Og det er superærgerligt, men det er bare også bare realiteten. I retail-markedet, den er stadig ret hård. Så vi kan godt få nogen, som måske har arbejdet i EU-kommissionen, men tit vil det ikke være et match, hverken for dem eller for os. Og det er lidt hårdt, når man er sproglig uddannet, at man er nødt til at sige nej til sådanne profiler.

I: Er det markedet, der styrer det, eller kan det også være, at der måske ikke er en anerkendelse af, hvad skal man sige, værdien af sprogkompetencer?

M1: Jeg tror, der er et kæmpe problem i, at der ikke er en forståelse for den værdi, det giver at have sådan nogle ansatte i virksomheder. Det er stadig en kamp for at få virksomheden til at forstå vigtigheden og den værdi, det kan skabe. Og dermed også, hvad det så er værd at betale for den.

## 6.2 Lederperspektiv

Som det er beskrevet i afsnittene ovenfor, anerkender samtlige ledere i interviewene vigtigheden af sprogkompetencer i virksomhederne, både hvad angår salg, marketing, kundeservice og andre interne såvel som eksterne funktioner. Lederne i nogle af virksomhederne beskriver, at de (derfor også) rekrutterer specifikt efter sprogkompetencer ifm. fx salgs- og markedsføringsstillinger målrettet et specifikt marked.

Oftest når vi søger, så er det fordi, vi mangler en kompetence. Så hvis vi mangler en kompetence inden for fransk eller tysk eller et andet sprog, så er det dét, vi lægger

vægt på. Og så skriver vi jo, at man skal mestre tysk eller fransk, eller hvad det nu end er, vi mangler for en kompetence. (L2)

Men for både engelsk og de andre sprog beskriver flere af lederne, at det ofte ikke anses for at være en kernekompetence ift. de stillinger, der er eller bliver slået op.

Men man kan jo sige, vi er jo en virksomhed som på nogle ganske få områder egentlig søger nogen, der har en høj sproglig kompetence, og med andre, der forventer vi, at det egentlig er noget, de har med i bagagen. De skal bruge det som et godt værktøj, men det er ikke hovedområdet til deres stillingsbeskrivelse. (L1)

Sprog er ikke en deal breaker. Det vil jeg ikke sige. Engelsk er selvfølgelig, men det har aldrig været noget problem. (L3)

Selvom det ikke beskrives som en kernekompetence, fremstår engelskkompetencer dog gennemgående i data som en klar forudsætning for at kunne arbejde i virksomhederne, men det forventes ganske enkelt, at kandidaterne til en stilling kan engelsk. Samtidig opleves det ikke som et problem at finde kandidater med engelskkompetencer.

... sproget [er] jo næsten altid en parameter i en ansøgning. Det behøves ikke at være den afgørende. Men tit så skriver vi jo, at vi forventer, at vedkommende som minimum kan engelsk på forretningsniveau. Eller tysk, hvis det er det, der kræves eller begge. Så på de fleste af de stillinger, vi har, der har vi faktisk en forventning om, at medarbejderne også kan andet end dansk. (L1)

Heroverfor giver flere ledere udtryk for udfordringer ift. at rekruttere medarbejdere med tilstrækkeligt gode sprogkompetencer på andre sprog end engelsk. Det er især ift. tysk, at denne udfordring italesættes, hvilket naturligvis hænger sammen med, at det er det sprog, der udtrykkes størst behov for. Udfordringen med rekruttering i denne sammenhæng er tredelt. For det første beskriver nogle, at hvor man før i tiden i højere grad kunne tage for givet, at kandidater beherskede tysk, er det ikke længere sådan. Andre virksomheder giver udtryk for, at det kan være svært at finde kandidater med tilstrækkeligt gode sprogkompetencer på en givent sprog, især hvad angår mundtlig sprogfærdighed, og andre igen giver i højere grad udtryk for, at det er svært at finde kandidater, der har et tilstrækkeligt godt sprogligt niveau og samtidig har andre kompetencer, der en forudsætning for at bestride stillingen.

Det kan være kundeservice. Det kan være salg [...] Sådan noget. Projektarbejde. At man har sådan en administrativ rolle. [...] kompetencerne betyder også rigtig meget. Så kunsten er jo at finde én, der både har nogle faglige kompetencer og så nogle sproglige kompetencer. Og det er dér, jeg synes det er rigtig, rigtig svært at finde de rigtige medarbejdere. (L2)

I: Oplever I, at der kan være udfordringer i forhold til at rekruttere medarbejdere, som kan sprog på et tilstrækkeligt niveau?

L1: Ja, det gør vi jo. Og så må vi jo tilbyde dem de redskaber, de kan bruge for at prøve at lære noget mere. Der er også områder, hvor vi simpelthen må acceptere, at vedkommende er fantastisk dygtig til det job vedkommende udfører og kan engelsk, men ikke kan tysk. Jamen fint, så må det være det engelske, der træder i stedet, og så skal vedkommende have hjælp på tysk, hvis det går helt galt med en stor tysk kunde eller leverandør. Så må vi jo have andre, der kan træde til. Men sproget betyder faktisk rigtig meget. Og vi har et problem med det [...]

Citatet her peger på, at det er nødvendigt ifm. rekruttering af prioritere ift. kompetencer, da det ikke altid kan lade sig gøre at finde en kandidat, der har både de nødvendige sprogkompetencer og andre faglige kompetencer, som stillingen kræver. Dette er dog ikke uproblematisk, som det også fremgår af citatet, idet sproget er en vigtig forudsætning.

Når virksomhederne oplever problemer med rekruttering af kandidater med de rette sprogkompetencer, tilbyder de i nogle tilfælde efter- og videreuddannelse inden for sprog, og i disse tilfælde udbydes enten interne kurser, eller virksomhederne køber kurser ind fra eksterne udbydere. Flere virksomheder har tilbudt og tilbyder sprogkurser til deres medarbejdere, men beskriver også generelt, at det tager tid at bygge en tilstrækkelig god sprogkompetence op.

Jamen, det er jo forskelligt. Nogle er jo friske efter 3 til 6 måneder. Så er de jo fuldstændig kørende igen. Så har man fået det ind på rygraden. Og selvfølgelig smutter der et 'der, die, das' eller andet undervejs med alle de her former, der er i tysk, men forståelsen er fuldt til stede. Så det er dejligt. Men tysk er sværere at lære end engelsk for rigtig mange. Det må man sige stadigvæk. (L1)

M7, der er ansat til at varetage sprogundervisning internt i en koncern, hvor tysk er koncernsprog, beskriver, at virksomheden oplever så store problemer med at finde medarbejdere, der kan tysk, at kravet om tyskkompetencer paradoksalt nok efterhånden sjældent optræder som et krav i stillingsopslag.

Jeg tror måske også, at vi mere og mere har givet tabt i forhold til at kunne finde nogen. Så vi har været nødt til at sætte de krav ned, fordi vi får simpelthen ingen ansøgninger. (M7)

Så virksomhedens rekrutteringsstrategi beskrives nu således, at der ansættes efter andre kompetencer, og så har de ansatte mulighed for at lære tysk internt i virksomheden. M7 peger i nedenstående citat på, at de manglende sprogkompetencer var et stort problem internt i koncernen med mange ressourcemæssige konsekvenser:



Ja, altså på det tidspunkt, når man har svært ved at rekruttere folk, der kan fungere på det fremmedsprog, man egentlig har brug for, så havner man jo i en situation, hvor man har medarbejdere, der sidder og skal bruge tre timer på en oversættelse, eller de kan slet ikke kommunikere med deres medarbejdere, eller de misforstår hinanden, så de bruger tid på at skrive mails frem og tilbage flere gange, eller foretage flere og flere opkald, fordi man er ikke sikker på, at man har forstået hinanden. Så det var jo sådan nogle situationer, man var havnet i, at man ikke havde de nødvendige sproglige ressourcer til at kunne folde det fulde potentiale ud i vores HQ. (M7)

## 7. Afrunding

Denne pilotundersøgelse har forsøgt at bidrage med kvalitative data til diskussionen vedrørende behov for og brug af fremmedsprogskompetencer i internationalt orienterede virksomheder. Den har i den forbindelse forsøgt at kvalificere, hvad der forstås under begrebet, og hvordan medarbejdere og ledere ser på sprog i virksomheder, deres brug og betydning.

Samlet set – og med forbehold for, at dette er en pilotundersøgelse – peger undersøgelsen på følgende:

- Der er behov for fremmedsprog i internationalt orienterede virksomheder.
- Det konkrete behov er kontekstbestemt (afhængig af virksomhedernes primære markeders sprogkompetencer), engelskkompetencer er dog uomgængelige.
- Engelsk benyttes oftest som lingua franca, men dette er ikke uproblematisk. Manglen på andre løsninger kan medføre tab, men investeringen i sprog skal imidlertid kunne betale sig.
- Sprogkompetencer ses primært som facilitator for at skabe gode relationer, hvilket i sidste ende giver både øget effektivitet, eliminerer usikkerhed m.m. og giver dermed øget indtjening.
- Oplevelsen af, at sprogkompetencer bidrager til bundlinjen, synes klar, men bidraget opleves undertiden som indirekte.

Rapporten har undervejs peget på, at sprogkompetencer italesættes – især af ledere – som noget, der rækker langt ud over den rene sprogfærdighed, men at sprogfærdigheden – særligt den mundtlige – er den mest synlige og det, der tænkes først på, når der spørges til, hvad sprogkompetence er. Undervejs er det blevet tydeligt, at den måde, de interviewede

beskriver sprogkompetencer og deres bidrag på, beskriver fremmedsprogskompetencer i et meget bredt beherskelsespektrum, fra det blot at kunne gøre sig forståelig til det at beherske fremmedsproget på et meget højt niveau og råde over dyb viden, fagligt såvel som kulturelt.

Rapporten har også peget på, at der under begrebet 'sprogkompetencer' også ofte forstås noget, der ikke er en kompetence inden for et specifikt sprog, men en kompetence, der er opstået som følge af, at man (typisk medarbejderen) har lært et sprog på et højt niveau. Det handler om interkulturelle kompetencer, men også om en mere abstrakt sprogforståelse, en forståelse af, hvilken rolle sprogbrug spiller i en interaktion, hvordan sprog er bygget op, hvad sprog bruges til etc.

Det er også blevet tydeligt, at det kan være vanskeligt at pinpointe, præcis hvad fremmedsprog og tilgængelige fremmedsprogskompetencer bidrager med på bundlinjen, men at de uden tvivl opleves at gøre det.