

Christina Holgård Sørensen (red.)

GODT SPROG I ORGANISATIONER

KURSBOK

Veje til vellykket sprogarbejde

Hans Reitzels Forlag

Indhold

Forord 7

Kapitel 1: Find dit teoretiske udgangspunkt 13

*Af Leif Becker Jensen, Anne Kjærgaard, Maya Krone og
Christina Holgård Sørensen*

Kapitel 2: Undersøg hvad andre organisationer gør 43

Af Maria Elisabeth Nielsen

Kapitel 3: Analysér kommunikationskulturen og teksterne 61

Af Anne Katrine Lund

Kapitel 4: Undersøg hvordan modtagerne forstår og bruger teksterne 85

Af Anne Kjærgaard og Maya Krone

Kapitel 5: Knyt sprogarbejdets målsætning til forretningen 109

Af Christina Holgård Sørensen

Kapitel 6: Inddrag ledelsen, og skab motivation blandt medarbejderne 127

af Pernille Steensbech Lemée

Kapitel 7: Definér hvad godt sprog og gode tekster er i din organisation 141

Af Anne Kjærgaard

Kapitel 8: Organisér sprogarbejdet 165

Af Margrethe Kvaernes

Kapitel 9: Skab nye måder at samarbejde om skrivningen på 185

af Katrine Dahl Clement

Kapitel 10: Vælg hvilke værktøjer du vil bruge i sprogarbejdet 211

Af Christina Holgård Sørensen

Kapitel 11: Mål effekten 235

Af Kresten Bjerg

Kapitel 12: Få organisationens arbejde med sproget til at lykkes 259

Af Christina Holgård Sørensen

Om forfatterne 263

Litteratur 267

Forord

En ældre borger klager til en minister over sort tale i tekster fra den offentlige forvaltning, en studerende er usikker på økonomiske termer og forstår ikke brevet fra banken, et firma skriver så indforstået på sin hjemmeside at det ikke får solgt sine produkter som ellers er af en fin kvalitet.

Uhensigtsmæssige tekster underminerer organisationers troværdighed, får kunderne til at ringe og salget til at dale. Selvom kommunikationsmedarbejdere og sprogkonsulenter siden 1970'erne har gjort en stor indsats for at forbedre kommunikationen i organisationerne og komme kancellistilen til livs, har de færreste organisationer fået sat sprogarbejdet i system. Derfor findes der stadig masser af eksempler på tekster der fungerer stik imod afsenderens hensigt.

Udfordringen er at få alle organisationens tekster til at ramme et sprog som fungerer i kommunikationssituationen, og som hverken er for fagligt, for afsenderorienteret eller for jovialt. Det er ikke nogen let opgave, men det er der heldigvis råd for: I denne bog får du masser af tips og tricks til at professionalisere sprogarbejdet.

Vejen til bedre image, effektive arbejdsgange og større salg

Bogen giver dig indsigt i de praktiske og teoretiske overvejelser der skal til for at gennemføre sproglige forandringer i både private og offentlige organisationer. Udgangspunktet er at arbejdet med sprog og tekster kan bidrage til forretningen ved bl.a. at skabe bedre image, effektive arbejdsgange og større salg.

Du får konkrete råd til hvordan du griber sprogarbejdet an, og eksempler på hvordan en række organisationer har løst de forskellige udfordringer der ofte er forbundet med arbejdet: Hvordan motiverer man ledere og medarbejdere, hvilke sproglige anbefalinger passer til situationen, og hvordan undersøger man hvad modtagerne mener om teksterne? Omdrejningspunktet i eksemplerne er den professionelle praksis, dvs. ikke bare hvad organisationerne gør, men hvad der virker og hvorfor.

Traditionelt har sprogarbejdet beskæftiget sig med breve og e-mails, og det er også de to genrer der er mest fokus på i denne bog. Der er dog ingen tvivl om at sprogarbejdet har bredt sig til andre medier, og at især de sociale medier kræver nye retningslinjer og standarder for sproget. Uanset hvilke genrer du beskæftiger dig med, kan du tage afsæt i bogens anbefalinger til godt sprogarbejde.

Organisationer

I denne bog bruger vi begrebet organisationer som samlet betegnelse for private virksomheder og offentlige organisationer.

Til dig der er sproglig rådgiver eller studerende

Denne bog er en håndsækning til dig der er sproglig rådgiver eller kommunikationsmedarbejder og står over for at skulle gennemføre sproglige forandringer i en organisation. Bogen guider dig igennem arbejdet, ligegyldigt om du allerede er i fuld gang eller endnu kun er ved de allerførste overvejelser.

Derudover er bogen en grundbog i sprogarbejde for dig der er studerende og læser kommunikation, dansk, sproglig rådgivning, journalistik eller retorik. De refleksioner bogen lægger op til, vil i høj grad være relevante hvis du skriver opgave om sprogarbejde i organisationer, hvis du skal i praktik, eller hvis du har studiejob i en kommunikationsafdeling.

Tilpas sprogarbejdet til din organisation

Bogen er bygget op så hvert kapitel beskriver et skridt på vejen mod succesfulde sproglige reformer. Det kan give indtryk af at sprogarbejde handler om at gennemløbe en bestemt proces, og at den proces giver garanti for et vellykket produkt. Men der findes ikke en opskrift på godt sprogarbejde. Den indsats der skal til, er forskellig fra organisation til organisation, og du bør vælge de dele ud der passer til netop din situation, din organisation og dit projekt. Hvilke dele af processen der er relevante for dig, afhænger af en lang række omstændigheder, som fx hvor stor din organisation er, hvilket mandat du har fra ledelsen, og hvilket problem sprogarbejdet skal være med til at løse. Din opgave er at tilrettelægge en sproglig forandringsproces der passer.

Opbygningen af bogen kan også give indtryk af at sprogarbejdet er lineært: Det begynder med en analyse af kommunikationskulturen, teksterne og modtagerne, fortsætter med organisering af arbejdet og en masse konkrete aktiviteter og slutter med en effektmåling. Men grundtanken i denne bog er tværtimod at sprogarbejdet bør være en proces med form som en opadgående spiral: Med jævne mellemrum vender man tilbage til forskellige elementer i arbejdet, men hver gang har man et nyt udgangspunkt fordi sproget, organisationen og situationen har ændret sig siden sidst. Sprogarbejde tager tid, og hvis det skal lykkes, kræver det gentagelse og vedholdenhed.

Lidt om bogens kapitler

Her får du en kort oversigt over indholdet i de enkelte kapitler:

Kapitel 1 introducerer til sprogarbejdet og fastlægger bogens teoretiske ståsted. Vi mener at godt sprog og gode tekster skal tage højde for kommunikationssituationen, og at det er forskelligt fra situation til situation hvad der er godt sprog, og hvad der er en god tekst. Dermed gør vi op med den sproglige rådgivnings dogmer om at godt sprog er rensat for fx fagord, abstrakte ord, passiver og verbalsubstantiver. Vi diskuterer også den rolle som modtageren og den organisatoriske kontekst har spillet i den sproglige rådgivning. Gennem vores diskussioner af traditionen får du mulighed for selv at bestemme dit teoretiske ståsted.

Kapitel 2 tager temperaturen på sprogarbejdet i organisationerne i dag. På

baggrund af interviews med en række kommunikationsmedarbejdere uddrager vi nogle tendenser for sprogarbejdet og giver eksempler på hvordan de udmønter sig. Desuden giver en fremtidsforsker sit bud på hvordan sprogarbejdet udvikler sig i de kommende årtier.

Kapitel 3 tager fat på arbejdet med at analysere kommunikationskulturen og teksterne. Vi præsenterer nogle modeller der kan hjælpe dig med at finde frem til knasterne i organisationskommunikationen, og fortæller hvordan Forsvarskommandoen har brugt modellerne i deres arbejde med at forbedre kommunikationen.

I *kapitel 4* stiller vi skarpt på modtagerne og argumenterer for at de hidtil har spillet en alt for tilbagetrukket rolle i den sproglige rådgivning. Kapitlet giver en oversigt over hvordan sprogforskningen har brugt modtageranalyser, og du får masser af ideer til hvordan du med få midler kan iværksætte dine egne analyser af modtagerne.

Sprogarbejdets målsætninger er emnet for *kapitel 5* der opfordrer dig til at knytte sprogarbejdets formål til forretningen. Det handler bl.a. om at tænke i økonomi og effektivitet og tage udgangspunkt i de problemer der optager organisationen og dens ledelse. Kapitlet argumenterer for at succesfuldt sprogarbejde ofte har både en forretningsmæssig og en sproglig målsætning der er tæt knyttet til hinanden.

I *kapitel 6* ser vi nærmere på hvad du helt konkret kan gøre når du skal overbevise ledelsen om at sprogarbejdet kan være med til at løse organisationens udfordringer. Du får en guide til at holde et overbevisende oplæg for topledelsen og ideer til hvordan du kan hjælpe mellemlederne med at gøre sprogarbejdet konkret og vedkommende for medarbejderne. Kapitlet gennemgår også forskellige teorier fra motivationsforskningen der beskriver hvad der skal til for at motivere medarbejderne og få dem til at tage sprogarbejdet til sig.

Kapitel 7 undersøger hvad en god tekst egentlig er, og gennem en analyse af to tekster viser vi at gode tekster afhænger af konteksten, og at der skal mere til end den sproglige rådgivnings traditionelle skriveråd for at skabe en god tekst. Skribenten skal besidde kommunikativ kompetence og være i stand til at analysere situationen og sammensætte en tekst der er et hensigtsmæssigt svar på den.

I mange organisationer er sprogarbejdet organiseret i et projekt, og den ar-

bejdsform kigger vi nærmere på i *kapitel 8*. Hvad kendetegner projektarbejdsformen, hvad er fordelene ved den, og hvad skal man være særligt opmærksom på når man organiserer sprogarbejdet som et projekt? Det er nogle af de spørgsmål kapitlet besvarer, og det giver også eksempler på forskellige måder at organisere sprogprojekter på.

Kapitel 9 behandler et af de elementer som man med fordel kan bruge i sprogarbejdet, og som hidtil har været overset i den sproglige rådgivning, nemlig respons. Ved at lade medarbejderne give respons på hinandens sprog og tekster kan man opøve medarbejdernes kommunikative kompetencer og gøre dem i stand til at analysere en kommunikationssituation. Kapitlet gennemgår forskellige typer respons og opstiller kvalitetskriterier for responsen.

Kapitel 10 præsenterer en lang række af sprogarbejdets værktøjer som fx sprogpolitikker, skrivekurser og omskrivning af tekster. Vi ser bl.a. på værktøjer der udstikker retningslinjer, værktøjer der motiverer medarbejderne og udvikler deres kompetencer, og værktøjer der holder fokus på sproget og sørger for at det ikke går i glemmebogen.

Kapitel 11 handler om at måle effekten af tekster og sprogarbejde. Vi viser hvordan formålet med din tekst definerer din måling, og du får indsigt i forskellige målemetoder. Kapitlets pointe er at du får mest ud af dine målinger ved at kombinere forskellige metoder, og at du kan arbejde med forskellige indikatorer for at styrke din målings værdi. Du får også eksempler på hvordan både offentlige og private organisationer bruger målinger i praksis.

Kapitel 12 samler op på bogens mange gode råd og giver en oversigt over de overvejelser som vi mener er nyttige at gøre sig i sprogarbejdet. Hvis du har travlt, kan du begynde her.

Bogens forfattere er en blanding af praktikere og teoretikere. Det betyder at vores udgangspunkt ikke nødvendigvis er det samme i de forskellige kapitler, men til gengæld kan vi bidrage med forskellige vinkler på tingene. Du kan læse mere om hvem vi er, i bogens sidste afsnit, *Om forfatterne*.

Nogle af bogens eksempler er anonyme, og andre er navngivne. Vi har bestræbt os på at få organisationerne til at stå frem med navn, men det har ikke altid kunnet lade sig gøre. I de tilfælde har vi ment at det var vigtigere at bringe eksemplet end at identificere organisationen.

Tak

Jeg vil gerne sige tusind tak til forlagsredaktør Henning Persson og til alle bogens forfattere for et frugtbart og inspirerende samarbejde. Vi har haft mange interessante diskussioner undervejs, og jeg kommer til at savne jeres indsigtfulde input. Det har været en stor fornøjelse at samarbejde med jer.

Jeg vil også rette en kæmpe stor tak til de mange der har stillet op med eksempler og interviews til bogen. Jeres konkrete erfaringer giver et interessant kig ind i organisationernes hverdag. Tak fordi I ville medvirke.

Uden mit daglige arbejde i SKAT havde jeg aldrig fået ideen til bogen. Jeg har diskuteret dens indhold med mine kolleger Dorthe, Maja, Tenna og Ulla som jeg skylder tak for gode og inspirerende samtaler. Også tak til min chef Lars der er idemanden bag SKATs sprogarbejde, „Godt sprog i SKAT“.

Endelig vil jeg sende en helt særlig tak til min mand, Thomas, og mine børn, Marie og Tobias, som har bakket op om ideen fra første færd, og som har sørget for at jeg fik ro til at skrive og redigere hver eneste morgen. Tusind tak for jeres store tålmodighed. Jeg glæder mig til at vi nu får mere tid sammen.

Christina Holgård Sørensen

Find dit teoretiske udgangspunkt

Af Leif Becker Jensen, Anne Kjærgaard, Maya Krone og
Christina Holgård Sørensen

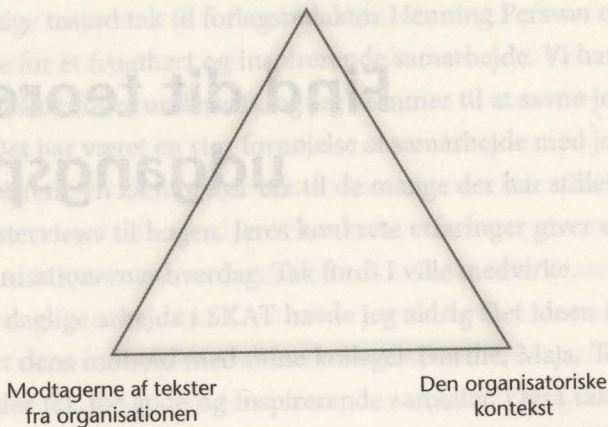
Dette kapitel giver dig indsigt i hvilke faglige traditioner sprogarbejdet tager afsæt i. Det diskuterer det teoretiske udgangspunkt for denne bog og for den sproglige rådgivning i Danmark. På den baggrund kan du vælge hvilken tradition dit sprogarbejde skal bygge på.



Tre omdrejningspunkter for sprogarbejdet

Denne bogs teoretiske udgangspunkt er at en god tekst skal fungere i den kommunikationssituation den er en del af. Der findes med andre ord ikke nogen absolutte kriterier for hvad en god tekst er – det afhænger helt af den konkrete situation. Denne funktionelle tilgang gælder ikke kun for den enkelte tekst, men også for sprogarbejdet som sådan: Det gode sprogarbejde skal fungere i den situation det er en del af. Det kræver at du tager højde for tre faktorer der spiller en vigtig rolle i vellykket sprogarbejde:

Sprog og tekster



Sprog og tekster

Den sproglige rådgivning har fokuseret på en række skriveråd som bl.a. fraråder fagord og passiver. Men godt sprog er ikke nødvendigvis karakteriseret ved fraværet af bestemte ord og grammatiske former. Alligevel er skriverådene, her 40-50 år efter de blev formuleret første gang, stadig i brug i både det private og det offentlige, og der er ikke kommet noget nyt og andet der kan løfte den sproglige rådgivning ind i det 21. århundrede. Det vil vi gerne lave om på med denne bog. Selvom vores tilgang til sprog og tekster langtfra er så håndfast og konkret som den traditionelle, så tager den i langt højere grad højde for kommunikationssituationen.

Modtagerne af tekster fra organisationen

Hidtil har modtagerne spillet en alt for tilbagetrukket rolle i sprogarbejdet, og ofte har afsenderen skrevet tekster med udgangspunkt i sin egen forestilling om modtageren. Men modtageren er en kompleks størrelse som bør undersøges grundigt inden man giver sig i kast med tekstarbejdet.

Den organisatoriske kontekst

Sproglige forandringer i organisationer er en langvarig proces der handler om meget andet end sprog. Den organisatoriske kontekst indebærer en række ud-

fordringer for sprogarbejdet som man er nødt til at forholde sig til og finde en løsning på for at få arbejdet til at lykkes.

Dit udgangspunkt

Kapitlet her beskriver bogens syn på sprog og tekster, modtagerne og den organisatoriske kontekst. Du kan finde dit eget udgangspunkt ved at vurdere om du er enig med denne bogs forfattere. Dermed får du skabt grundlaget for at kunne gennemføre sproglige forandringer der giver mening for dig og din organisation.

Det er vigtigt at du finder dit teoretiske udgangspunkt fordi det kommer til at styre de valg du træffer i sprogarbejdet. Hvis du ikke har gjort dig klart hvordan du ser på sprogarbejdets tre omdrejningspunkter, kommer du til at træffe tilfældige valg, og du risikerer at kopiere andres arbejde uden selv at have taget stilling til om det giver mening.

For eksempel har dit syn på sprog og tekster betydning for hvordan du lærer medarbejderne i din organisation at skrive. Hvis du mener at en god tekst skal følge den sproglige rådgivnings traditionelle skriveråd, så giver det sig selv at det er dem du skal undervise medarbejderne i. Hvis du omvendt mener at en god tekst skal fungere i kommunikationssituationen, så kræver det en noget mere omfattende uddannelse af medarbejderne. De skal ikke kun kunne genkende forskellige stilistiske træk, men derimod kunne forholde sig meningsfuldt til en hvilken som helst kommunikationssituation.

Sproglig rådgivning, sprogarbejde, sprogpolitik og skriveguide

Sproglig rådgivning: Ved sproglig rådgivning forstår vi den tradition der gjorde op med kancellistilen og havde sit udspring på universiteterne i 1970'erne. Herhjemme blev traditionen skudt i gang med W.E. von Eybens *Juridisk Grundbog* fra 1962 der bl.a. analyserer den juridiske stil og sprogbrug. Senere blev den daværende formand for Dansk Sprognævn, Erik Hansen, den helt store bannerfører for et klart og enkelt sprog da han i 1971 udsendte *Ping- og Pampersprog*. Traditionen er en del af en nordisk, europæisk og angloamerikansk klarsprogstradition der fokuserer på sprogbrug og tekstskrivning i forbindelse med fagfolks formidling til ikkefagfolk. Til traditionen er knyttet en række normer for godt sprog. Siden 1970'erne

har sproglige rådgivere formidlet normerne for godt sprog på kurser, i bøger og i sprogpolitikker henvendt til skrivende medarbejdere.

En sproglig rådgiver er en person der giver gode råd om hensigtsmæssig sprogbrug med afsæt i traditionen. I denne bog ser vi den sproglige rådgivning i en organisatorisk kontekst, og når vi taler om sproglige rådgivere, er det derfor rådgivere der nok har fokus på sproget, men som i lige så høj grad inddrager organisationen og dens rammer, struktur, kultur, aktører og sprognormer. Den sproglige rådgiver kan enten være ekstern konsulent eller ansat i organisationen.

Sprogarbejde: Ved sprogarbejde forstår vi den bevidste og organiserede indsats organisationer gør for at bruge et sprog som er hensigtsmæssigt i situationen, som passer til modtageren, og som er et vederhæftigt udtryk for virksomheden selv som afsender. Sprogarbejdet har et bestemt mål og benytter sig af en række midler (Kjærgaard 2010, 22).

Begrebet sprogarbejde kan give indtryk af at der er tale om en indsats der er begrænset til sprog og tekster, men i denne bog bruger vi begrebet langt mere bredt som en betegnelse for et arbejde der både inkluderer sprog og tekster og den organisatoriske kontekst. Vi ser med andre ord sproget i en social sammenhæng.

Vores definition af sprogarbejde dækker både aktiviteter der er en del af den daglige drift, og mere afgrænsede projekter hvor man gør en større indsats i en kortere periode.

Sprogpolitik: En sprogpolitik er et af sprogarbejdets værktøjer. Sprogpolitikken understøtter de overordnede retningslinjer for hvordan organisationen bruger sproget, og indeholder typisk organisationens skueværdier, kvalitetskriterier eller målsætninger for sprog og tekster. For eksempel kan sprogpolitikken slå fast at organisationen vil skrive klare og korte tekster der har modtageren i centrum. I nogle organisationer er sprogpolitikken en del af kommunikationspolitikken. Læs mere om sprogpolitikker side 212.

Skriveguide: Et andet værktøj er skriveguiden som er langt mere konkret end sprogpolitikken. Den indeholder gode råd og regler for hvordan medarbejderne bør skrive, og det er typisk her de klassiske skriveråd har deres plads.

Både sprogpolitikken og skriveguiden henvender sig til medarbejdere og lede-

re i organisationen og forsøger at regulere deres sproglige adfærd. Ofte ser man sprogpolitikken og skriveguiden i samme dokument som indledes med en kort målformulering og derefter går over til konkrete råd og retningslinjer for sproget. I nogle organisationer opfatter man skriveguiden som selve sprogpolitikken og har ingen overordnede mål for sprogarbejdet. Læs mere om skriveguider side 215.

Sprog og tekster

Er du en af dem der sætter frikadellefarsen i køleskabet inden du former frikadellerne og steger dem på panden?

Det gør du måske fordi du har lært at smagen og konsistensen bliver bedre af turen i køleskabet. Rådet er ikke grebet ud af den blå luft: I kogebogsklassikeren *God mad – let at lave* står der fx: „Lad farsen hvile ca. 15 min. i køleskabet, gerne længere“ (Fogt m.fl. 2008, 367). Og samme råd er gentaget i én uendelighed i kogebøger og på madlavningskurser. Men i virkeligheden bliver konsistensen eller smagen ikke bedre hvis man følger rådet og sætter farsen på køl. Det viser forskning udført for Danske Slagterier (Katholm 2004). Organisationen har systematisk fået gennemgået og efterprøvet nogle af de råd om tilberedning af kød som mange følger i hverdagen. Og flere af rådene viser sig altså ikke at holde stik i virkeligheden.

Inden for den danske tradition for sproglig rådgivning findes der på samme måde en række skriveråd som du sikkert er stødt på i forskellige sammenhænge, og som du måske følger: Undgå passiver, undgå verbalsubstantiver, undgå lange sætninger, undgå fagudtryk osv. Listen er lang, og skriverådene optræder både i faglitteratur, skriveguider, kurser om godt sprog og i undervisningen på gymnasierne og universiteterne.

De klassiske skriveråd

På næste side kan du se nogle af de klassiske skriveråd inden for den sproglige rådgivning. Rådene bliver enten defineret negativt, ud fra det man skal undgå, eller positivt, ud fra det man skal gøre mere af. Detaljeniveauet og ordvalget kan være lidt forskelligt, men skriverådene er stort set de samme uanset hvor de optræder,

og hvem der formulerer dem. Listen er et sammendrag af Møller & Hansen (1981) og Jacobsen & Jørgensen (2005) som er to væsentlige bidrag til traditionen.

- Undgå lange udredninger før du kommer til sagen
- Undgå lange sætninger
- Undgå indskud
- Undgå forvægt i sætninger
- Undgå passiver
- Undgå verbalsubstantiver (sætningsord)
- Undgå lange sammensatte ord
- Undgå pumpede ord, tomme udtryk og klichéer
- Undgå formelle, gammeldags ord
- Undgå nye og smarte ord
- Undgå abstrakte ord og rene fagudtryk.

I kapitel 7: *Definér hvad godt sprog og gode tekster er i din organisation* kan du læse mere om de klassiske skriveråd, hvorfor de er gode eller mindre gode at følge, og hvordan du kan tænke dem ind i en funktionel ramme.

Skriverådene er blevet gentaget så mange gange at de efterhånden har fået status af en slags sandhed i sig selv: Hvis du følger disse råd, skriver du en god og forståelig tekst. De er udtryk for en bestemt opfattelse af hvad godt sprog er, som har været normdannende inden for den sproglige rådgivning i den offentlige forvaltning og efterhånden også i det private erhvervsliv. Men i modsætning til rådet om frikadellefarsen findes der ingen eller kun meget få videnskabelige undersøgelser der viser om skriverådene rent faktisk gør teksterne mere hensigtsmæssige i kommunikationssituationen end tekster som er skrevet i kancellistil. I en artikel fra 2001 om det forskningsmæssige grundlag for den sproglige rådgivning efterlyser Niels Erik Wille mere viden om resultatet af at følge skriverådene:

„Der er to ting som det kunne være interessant at undersøge: For det første om de tekster der skrives af fagfolk der prøver at følge håndbøgernes og

kursernes opskrifter, faktisk er mere forståelige for modtagerne end dem der skrives af andre. For det andet om de problemer som modtagerne oplever med teksterne, overhovedet har at gøre med typiske kancellitræk eller upersonlig fremstilling, eller om der er andre forhold i teksten der bør tiltrække vores opmærksomhed.“ (Wille 2001, 265)

Eller sagt med andre ord: Får man bedre og mere forståelige tekster af at følge skriverådene, eller er der andre sproglige og tekstlige greb som kan være lige så gode eller måske bedre? Wille antyder selv at „andre forhold i teksten“ fx kunne være tekstens forudsætninger, altså hvad teksten tager for givet at modtageren kender til eller accepterer.

Wille er ikke den eneste som efterlyser forskningsmæssigt belæg for at skriverådene virker. I 1998 efterlyste Leif Becker Jensen (1998a) mere viden, og i en lidt nyere sammenhæng påpeger Yngve Søndergaard (2010) og Anne Kjærgaard (2010) at vi stadig ikke ved om skriverådene virker efter hensigten. At skriverådene ikke har forskningsmæssig rygdækning, betyder ikke at de er uhensigtsmæssige eller ubrugelige. Det er heller ikke udgangspunktet i denne bog. Tværtimod. Meget opsamlet erfaring fra den sproglige rådgivning tyder på at de tekster som bliver skrevet på baggrund af skriverådene, i mange sammenhænge faktisk opleves som mere forståelige og imødekommende af modtagerne. Samtidig viser udbredelsen af skriverådene at de er en tilgængelig og håndgribelig måde at videreformidle råd om at skrive forståeligt og klart. Men skriverådernes enorme udbredelse er samtidig problematisk fordi de kommer til at fremstå som den eneste eller bedste vej til gode tekster. Det mener vi ikke at de er. Vi vil faktisk gå så langt som til at sige at de nogle gange kan føre til uhensigtsmæssig kommunikation, og derfor vil vi i de næste afsnit argumentere for at du skal være varsom med at sætte godt sprog på formel, og at du i stedet bør tage udgangspunkt i kommunikationssituationen.

Den dogmatiske drejning

Det kan være svært at opstøve en fagbog om formidling eller en skriveguide fra en organisation som ikke i en eller anden form gengiver skriverådene. I mere end 40 år har sprogfolk og sproglige rådgivere i offentlige og private organisationer gentaget de samme anbefalinger med forskellig ordlyd. Geografisk har

skriverådene også stor udbredelse. Den danske tradition for sproglig rådgivning er en del af en større nordisk, europæisk og angloamerikansk bevægelse som i 1960'erne og -70'erne gjorde op med det man mente var en formynderisk og uforståelig kancellistil. I stedet skulle sproget være klart og uden omsvøb så borgerne forstod deres pligter, rettigheder og muligheder.

Løsningen i Danmark var som bekendt at luge ud i en række sprogligt-stilistiske karakteristika fra kancellistilen og dermed at „gøre sig fri fra et helt system af upraktiske sprogvaner som respekten for det offentlige system har afsat“ (Hansen 1971, 7). I fx Sverige, Norge, England og USA skete en lignende udvikling. Her blev *klarsprog* eller *plain language* den nye norm. Ligesom de danske skriveråd var klarsproget defineret som myndigheds sprogets modsætning: Klarsprog var *klart* og *brugertilpasset sprog* som den menige mand let kunne orientere sig i, forstå og bruge. I Danmark bruger vi kun sjældent betegnelsen klarsprog selvom de danske skriveråd og klarsprog i mange tilfælde nærmest er sammenfaldende (se fx Hedlund 2006, 7). I nogle sammenhænge kan man dog støde på betegnelsen, fx hos Jarvad & Mørch (2007).

Den danske tradition for sproglig rådgivning, og klarsprogsbevægelsen som helhed, har gjort en kæmpe indsats for at ændre den måde det offentlige, og senere det private erhvervsliv, kommunikerer med dets borgere og kunder. Skriverådene var et meningsfuldt første skridt på vejen mod et mere hensigtsmæssigt sprog i det offentlige, men undervejs er bevægelsen i realiteten endt med at udskifte en norm, kancellistilen, med en anden, det klare sprog. Resultatet er blevet en lige så dogmatisk tilgang til sprog som den man oprindeligt gjorde oprør imod.

Men hvordan er kompetente sprogfolks oprør mod kancellistilen endt i en lige så dogmatisk klarsprogstradition? Niels Erik Wille er inde på problematikken i sin artikel om det forskningsmæssige grundlag for den sproglige rådgivning i Danmark. Han mener at årsagen til den massive udbredelse skal findes hos de mindre erfarne sproglige rådgivere:

„Hvis vi skal sammenfatte hele dette kompleks af rådgivning og dens faglige grundlag, kan vi sige at den er baseret på meget vidende og samtidig engagerede menneskers opfattelse af hvad der er godt sprog og klar stil. Det slående eksempel og den gode omskrivning er argumenter der taler for sig selv. [...]

Problemerne opstår når mindre vidende og mindre velskrivende rådgivere forvandler den form for rådgivning til regler der udpeger bestemte sprogræk som syndere der absolut skal undgås, og samtidig påstår eller underforstår at der er forskningsmæssigt belæg for det.“ (Wille 2001, 268)

Vi er ikke enige med Willes placering af ansvar. Den tidlige sproglige rådgivning med Erik Hansen i spidsen var selv med til at udpege bestemte sproglige træk som syndere. Der er uden tvivl mindre vidende og mindre velskrivende rådgivere der har gjort dogmerne endnu mere firkantede end de var i forvejen, men den tidlige sproglige rådgivning kan ikke sige sig fri for at have en del af ansvaret for at visse sproglige træk blev lagt for had. Se fx hvordan fagord bliver omtalt i – og uden omsvøb tak! fra 1981 (Møller & Hansen) (vores kursivering):

„Denne liste af *farlige* ord kan udvides næsten i det uendelige. Det er ikke ord, der skal forbydes, men de *hører ikke hjemme* i skriftlig kommunikation med offentligheden eller den enkelte borger.“

Erik Hansen gav i *Ping- og pampersprog* en diagnose af kancellistilen og viste eksempler på hvordan man kan skrive mindre stift og kompakt. I kølvandet på bogen fulgte en mængde litteratur om at skrive klart som tog Hansens anbefalinger op og gjorde dem til egentlige skriveråd. Bøgerne var rettet mod forskellige organisationer og erhvervsgrupper: fagfolk i almindelighed, journalister, sygeplejersker, offentligt ansatte, teknikere, professionelle brevskrivere, landbrugskonsulenter, pædagoger og forsikringsfolk. Det blev også til en enkelt lærebog til gymnasiet og én til handelshøjskolernes erhvervsproglige korrespondentuddannelse.

Mange af bøgerne er skrevet af fagfolk der kendte til eller var en del af den tidlige sproglige rådgivning. Derfor er det ikke rimeligt at påstå at den sproglige rådgivning er blevet misforstået og udelukkende gjort dogmatisk og doktrinær af mindre vidende og mindre velskrivende rådgivere. Den tidlige sproglige rådgivning har selv en del af ansvaret – og det er der ikke noget forkert i. På den tid hvor kancellistilen var dominerende, var det nødvendigt med nogle håndfaste og pædagogiske råd der kunne guide den enkelte medarbejder mod et mere forståeligt og imødekommende sprog.

I dag har mange organisationer fokus på kommunikationen med kunderne. Der er stor efterspørgsel efter pædagogiske retningslinjer der effektivt kan lære skrivende medarbejdere at kommunikere hensigtsmæssigt. Det kan måske være med til at forklare skriverådernes store udbredelse. Men det er vores opfattelse at skriverådene er blevet offer for deres egen pædagogiske succes. Opgaven med at formulere korte og klare retningslinjer for godt sprog og gode tekster er løst med en sådan succes at det er kommet til at virke som en ganske enkel opgave at omskrive organisationers tekster til klart sprog. De fleste der har arbejdet med sproglig rådgivning i praksis, er klar over at det ikke er tilfældet. Men ofte må den sproglige rådgiver arbejde inden for snævre økonomiske og tidsmæssige rammer og ender måske alligevel med at tage udgangspunkt i skriverådene når skriveguiden skal formuleres, og de skrivende medarbejdere skal undervises.

Kritikken af den sproglige rådgivning

Traditionen for sproglig rådgivning har stået på mål for en del kritik i de seneste årtier. Mogens Løj og Niels Erik Wille var blandt de første der satte spørgsmålstegn ved traditionens dogmer i den efterhånden klassiske artikel „Kan vi undvære passiv? Eller: Kan passiv virkelig undværes?“ fra 1985. Her undersøger de grundlaget for skriverådet om at undgå passiv og kommer frem til at:

„[...] der er en kerne af fornuft i denne rådgivning, men at problemet er stærkt overdrevet, og at det videnskabelige grundlag for den stærkt negative rådgivning er for spinkelt til at kunne bære de konsekvenser der drages – i overvejende pædagogisk øjemed.“ (Løj & Wille 1985, 6)

Forfatterne kritiserer traditionen for at bedrive „stærkt negativ“ rådgivning på et spinkelt grundlag. Ordvalget bunder måske i at netop passiv har været et af de sproglige træk der har været lagt mest for had af den sproglige rådgivning. Konklusionen i artiklen er at jagten på passiv er ubegrundet fordi der er mange formidlingsmæssige problemer som ikke kan løses på en tilfredsstillende måde uden at bruge passivformen.

I bogen *Det gule sprog* kritiserer Kirsten Rask i skarpe vendinger skriverådet om at undgå lange sætninger. Hun giver en række eksempler på hvilke

konsekvenser det kan have når tekstforfattere ureflekteret følger råd om hvor mange ord sætninger må eller bør indeholde. Det kan ende med et „opskruet, ensidigt, overfladisk, bevidst overforenklet sprog“ som Rask kalder „det gule sprog“ (Rask 1993, 5). Stik imod hensigten kan resultatet blive uforståelige og usammenhængende tekster. Hendes ærinde er bl.a. at gøre op med forestillingen om at man ved at reducere antallet af ord i en sætning kan tælle sig frem til et godt sprog. At tælle ord for at sikre sætninger af passende (kort) længde er ellers et udbredt råd, fx i denne sprogpolitik fra Advokatsamfundet (2007, 6): „Sætningerne skal helst ikke være længere end 15-18 ord i gennemsnit. Undgå længere indskud. Del i stedet sætningen op i flere sætninger.“ Den sproglige forenkling er ifølge Rask et stigende problem, også blandt professionelle skribenter: „[...] meget tyder på, at den tilstræbte forenkling, der begyndte som et ønske om at simplificere læsningen for andre, er blevet en fælde for skribenterne selv“ (Rask 2012).

Det er ikke kun skriverådene selv, men også det bagvedliggende ideal om klarhed der kritiseres. Det er både sympatisk og i de fleste sammenhænge også hensigtsmæssigt at kommunikere klart. Men Leif Becker Jensen påpeger at det ikke altid er hensigten med kommunikationen at modtageren forstår alt der skrives (Jensen 2001b). Der er mange grunde til at det kan være nødvendigt og ligefrem ønskværdigt at afvige fra idealet om at kommunikere klart og i stedet kommunikere *bevidst uklart*. Det kan fx være i en forhandlingssituation hvor det gælder om at holde mulighederne åbne og ikke binde sig endegyldigt til noget, eller i en situation hvor to uenige ministerier skal blive enige om et fælles dokument.

En funktionel tilgang til sprog og tekster

Klarsprogsidealene og skriverådene er statiske størrelser som er fastlagt uafhængigt af den kommunikationssituation de skal bruges i. Rådgivningen medfører i praksis at alle tekster bør skrives i samme sproglige stil og tone, uanset målgruppen, tekstens særlige formål eller kommunikationssituationen i øvrigt. Men det er langtfra altid hensigtsmæssigt at skrive med samme sproglige og tekstlige udgangspunkt. Der er fx stor forskel på at skrive et velkomstbrev til en kunde og at minde en dårlig betaler om muligheden for at telefonen bliver lukket. De to forskellige kommunikationssituationer kræver forskellige

sproglige og tekstlige strategier hvis kommunikationen skal være vellykket. Nogle gange er der brug for at være imødekommende og venlig, andre gange for at være kontant og faktuel. Men skriverådene tager ikke, eller kun i ringe grad, højde for at det kan være nødvendigt at udtrykke sig på forskellige måder afhængigt af målgruppen og kommunikationssituationen. Og det er en af de væsentligste grunde til at vi ikke ukritisk videregiver de klassiske skriveråd i denne bog. Vi vil gerne gøre op med opfattelsen af at man kan definere godt sprog uafhængigt af kommunikationssituationen sådan som skriverådene gør.

Vi mener at det bedste udgangspunkt for et vellykket sprogarbejde i en organisation er en *funktionel* tilgang til sproget frem for en *normativ*. Leif Becker Jensen definerer det funktionelle og det normative sprog sådan:

„*Det funktionelle sprog* kan defineres som det hensigtsmæssige sprog, dvs. som det sprog der opfylder afsenderens formål i forhold til modtageren. Efter denne definition er godt reklamesprog det sprog der sælger flest produkter i forhold til målgruppen, på samme måde som en god lærebog er en bog der får læseren til at forstå et fagligt problem. Det har den skønhed at sproget kan efterprøves empirisk, f.eks. ved at studere salgskurven eller tale med læseren.

Det normative sprog kan defineres som det sprog der svarer til vores egne sprokulturelle normer, dvs. det sprog vi bedst selv kan lide. Det er derfor fagfolk ofte vælger deres eget normative fagsprog – også selv om det fungerer uhensigtsmæssigt i konteksten.“ (Jensen 2007, 22)

Den sproglige rådgivning har hidtil fokuseret på en række normativt bestemte skriveråd som vejen til godt sprog og gode tekster. Men denne bogs påstand er at man ikke kan sætte godt sprog på formel. Tværtimod mener vi at det gode sprog er kendetegnet ved:

- at det inddrager alle relevante og tilgængelige faktorer i skrivesituationen og tager højde for de organisatoriske praksisbetingelser
- at det er den sprogkode blandt mange som *kommunikativt* fungerer mest hensigtsmæssigt ud fra afsenderens formål.

Den funktionelle tilgang til sprog og tekster er ikke ny. Vi har i denne bog ladet os inspirere af bl.a. retorikkens og pragmatikkens tilgang til sprog og tekster. Funktionelle tekster er først og fremmest et udtryk for en veludviklet kommunikativ kompetence, altså evnen til at træffe passende tekstlige og sproglige valg afhængigt af kommunikationssituationen. Det er den kommunikative kompetence der er en forudsætning for at man kan bruge sproglige og tekstlige greb til at skrive funktionelle tekster. Det betyder at arbejdet med at skrive gode tekster bliver en mere kompleks opgave: Det handler ikke „bare“ om at oversætte fra „svært sprog“ til „let sprog“, for hvad der er svært, og hvad der er let, og hvad der er mere eller mindre funktionelt, afhænger helt og holdent af den situation som teksten skal fungere i.

Bogen her har ikke den færdige opskrift på hvordan man hurtigt og let opøver sine kommunikative kompetencer (og vi tvivler på at opskriften rent faktisk findes). Til gengæld har vi en række bud på hvordan du kan tænke sprogarbejdet ind i en funktionel ramme og fokusere på at styrke de skrivende medarbejders sproglige og kommunikative kompetencer. Vores håb er at du med denne bog finder inspiration til, i hvert fald i første omgang, at lægge skriverådene på hylden og lade det funktionelle udgangspunkt styre hvilke virkemidler du vælger, og hvordan du tilrettelægger og gennemfører organisationens sprogarbejde.

Modtagerne af tekster fra organisationen

„Denne vejledning er skrevet af sprogfolk, der ved noget om skriftsprog og forståelighed.

Men forfatterne beder læserne forestille sig, at det er en henvendelse fra den menige dansker – ham og hende, der hver dag er mere eller mindre forpligtet til at læse og forstå en mængde skriftlig information, uden egentlig at have lyst.

Bogen er denne danskers bøn til de offentligt ansatte.

Danskeren beder disse mennesker om at skrive mere naturligt, så man kan forstå meningen ved at læse teksten én gang, og uden at man hele tiden får fornemmelsen af, at ens briller dugger.“ (Møller & Hansen 1981, 3)

Citatet her er fra pjecen – og *uden omsvøb tak!* af Bent Møller og Erik Hansen – en rigtig klassiker inden for den danske tradition for sproglig rådgivning. Publikationen udkom første gang i 1981 og er siden blevet genoptrykt i 10 oplag.

Dette afsnit handler om hvordan modtageren traditionelt er blevet inddraget i den sproglige rådgivning, og også i den henseende er – og *uden omsvøb tak!* en klassiker: At dømme ud fra citatet er modtageren „den menige dansker“ der lider under uforståelige tekster fra det offentlige. Pjecen skal derfor læses som en „bøn“ fra menige danskere til offentligt ansatte om at skrive mere letforståeligt og „naturligt“.

I – og *uden omsvøb tak!* står der ikke noget om hvordan forfatterne er nået frem til denne viden om modtageren. Undertitlen er „Hvordan man ved hjælp af lidt sund fornuft kan forbedre sine sprogvaner når man skriver til sine medborgere“, og det synes som om denne undertitel faktisk siger en del om hvordan „den menige danskers“ problemer er blevet indkredset. Forfatterne har brugt en god portion sund fornuft, altså overvejelser om hvad der virker som oplagte problemer for „almindelige mennesker“, snarere end undersøgelser af hvad modtagerne rent faktisk finder vanskeligt.

Det betyder ikke nødvendigvis at Møller og Hansen har uret i deres karakteristik af „den menige dansker“. Det kan meget vel være at uforståelige tekster fra offentlige myndigheder har bidraget betydeligt til fornemmelsen af duggende briller ude i de små hjem i løbet af de sidste mange årtier. Men det er værd at bemærke hvordan Møller og Hansen beskriver denne modtager: „Den menige dansker“ står i ental som om almindelige danskere er en fuldstændigt ensartet gruppe med fælles interesser og opfattelse af det offentliges kommunikation – så ens at de lige så godt kan rubriceres som *den* menige dansker.

Selv uden at have kastet os ud i større undersøgelser mener vi at man roligt kan tage for givet at modtagerne af tekster fra det offentlige består af mange forskellige grupper med mange forskellige og modsatrettede interesser, forskelligartet adfærd, forskellige forventninger til og forudsætninger for at læse og forstå tekster fra det offentlige. Fx må sagsbehandlere i en kommune både behandle byggesager fra familien der søger om byggetilladelse fordi manden i huset vil bygge sin egen carport, såvel som fra den professionelle entreprenør der søger om tilladelse til at opføre nye typehuse i et nyanlagt boligkvarter. Her er tale om helt forskellige modtagere med helt forskellige behov, forventninger

til og forudsætninger for at læse tekster fra kommunen – og måske har man af resursehensyn valgt at sende det samme standardbrev ud til begge målgrupper. Arbejdet med at målrette teksterne til modtagerne er derfor en noget mere kompleks opgave end Hansen og Møller lægger op til. Ofte skal den samme tekst læses af mange forskellige målgrupper, og hvis man konsekvent vælger at henvende sig til „den menige dansker“, risikerer man, i forsøget på at sigte mod laveste fællesnævner, at tale ned til en del af modtagerne.

Den modtager som Møller og Hansen skriver frem, kommer derfor ved nærmere eftersyn til at fremstå som en analytisk konstruktion der let kan tillægges en række egenskaber og behov – uden at det er klart hvordan det stemmer overens med de mennesker der faktisk modtager teksterne. Fx tegner – og uden omsvøb tak! effektivt billedet af almindelige danskere som modtagere der gør en stor, nærmest heltedmodig, indsats for at forstå tekster fra det offentlige, men som desværre er ude af stand til at forstå disse tekster. Men hvordan stemmer det overens med virkeligheden? Sidder den borger der er „mere eller mindre forpligtet til at læse og forstå en mængde skriftlig information“, faktisk og slider med teksterne, eller ligger rudekuverterne snarere og hober sig op på køkkenbordet for kun at blive åbnet ved helt særlige lejligheder? Og er det i almindelighed så vanskeligt for modtagerne at forstå tekster fra det offentlige? Vi mener at man ikke kan tage den slags for givet. Tværtimod kræver vellykket sprogarbejde at du arbejder med udgangspunkt i mere og andet end dine forestillinger om modtagerne.

Modelmodtageren, den intenderede modtager og den faktiske modtager

Du kan indkredse og arbejde med modtageren med udgangspunkt i tre forskellige modtagertyper: den intenderede modtager, modelmodtageren og den faktiske modtager. Man kan finde lignende opdelinger hos fx Klaus Kjølner (2004, 330) og Leif Becker Jensen (2011, 105).

- *Den intenderede modtager* er den modtager du ønsker at henvende dig til, fx den borger der skal modtage en parkeringsbøde, eller den kunde der skal bydes velkommen i firmaet. Hos Hansen og Møller er den intenderede modtager „den menige dansker“ der ikke har særligt gode forudsætninger for at forstå tekster fra det offentlige. Ofte vil der dog være flere forskellige

- intenderede modtagere på spil, og det kan derfor være givtigt at skelne mellem primære og sekundære modtagere (Jensen 2011, 105):
- *Den primære modtager* er den som teksten umiddelbart er henvendt til, fx den person et brev er stilet til.
 - *Den sekundære modtager* er modtagere der kan læse med, fx en advokat der varetager den primære modtagers interesser.
 - *Modelmodtageren* er den modtager du kan analysere dig frem til på grundlag af den færdige tekst, dvs. den modtager som teksten i virkeligheden ville egne sig for. Fx vil meget vanskelige tekster have modelmodtagere der i forvejen har gode forudsætninger for at forstå teksten.
 - *Den faktiske modtager* er den der rent faktisk modtager teksten. I praksis vil der ofte være tale om flere faktiske modtagere af den samme tekst – fx kan et standardbrev der giver byggetilladelse, som nævnt både blive sendt til professionelle entreprenører og til privatpersoner. Denne modtagertype kan opdeles i primære og sekundære modtagere på samme måde som de intenderede modtagere.

Hansen og Møllers kritik af tekster fra det offentlige befinder sig i spændingsfeltet mellem modelmodtagerne og de intenderede modtagere: *Modelmodtagerne* af tekster fra det offentlige kan sagtens læse vanskelige og kringlede tekster. Det kan man forvisse sig om ved at se hvor vanskelige tekster fra det offentlige ofte er. Imidlertid besidder de *intenderede modtagere*, i hvert fald ifølge Hansen og Møller, langt dårligere forudsætninger for at forstå tekster fra det offentlige. På den måde opstår der uoverensstemmelse mellem den intenderede modtager og modelmodtageren. Det betyder at mange tekster fra det offentlige rammer forbi målgruppen. Formålet med – og uden omsvøb tak! er bl.a. at skabe større overensstemmelse mellem de to modtagertyper i tekster fra det offentlige.

I modsætning til *modelmodtagere* og *de intenderede modtagere* er *de faktiske modtagere* forbløffende fraværende i den danske tradition for sproglig rådgivning. Her spiller faktiske modtageres behov og problemer en temmelig tilbagetrukket rolle. I stedet har fokus været på de intenderede modtagere hvis behov man har behandlet som noget man nærmest „kan tænke sig til“. Det gælder både (men bestemt ikke uden undtagelse) i den forskningsorienterede

såvel som i den praksisorienterede del af den sproglige rådgivning – nationalt og internationalt. Men både forskning og praksis inden for den sproglige rådgivning kan drage nytte af i højere grad at inddrage faktiske modtagere. Og faktiske modtageres tekstoplevelser bør i højere grad være et pejlemærke for om teksterne fungerer.

Tre forskellige modtagertyper i en byggetilladelse

En af forfatterne til dette kapitel søgte på et tidspunkt tilladelse til at installere bad i sin lejlighed. Uddraget nedenfor er fra kommunens svar på ansøgningen.

„I brev af 17. juni 2006, modtaget d. 26. juli 2006, har De anmeldt byggearbejde til på 4. sal tv. at installere bad i wc-rum.

Som svar herpå kan vi oplyse, at arbejdet kan udføres, idet vi i øvrigt henviser til bestemmelserne i bygningsreglementet 1995 (BR 95) med tillæg.

Vi må – i medfør af disse bestemmelser – forudsætte følgende:

Stk. 1

At gulv og vægge i wc-baderum udføres i overensstemmelse med BR 95, kap. 7.4, som for eksempel beskrevet i By og Byg Anvisning 200, og at 1. Bygningsinspektorat, tlf. 33 66 53 41, kontaktes for eftersyn når armeringsjern er udlagt til støbning af betongulv og inden eventuelle nye vægge opsættes. Såfremt der udføres en let pladekonstruktion skal eftersyn rekvireres inden udførelsen af det vandtætte lag.“

I brevet er der mindst to *intenderede modtagere*: Den *primære modtager* er den borger der har søgt om tilladelse, og som brevet blev sendt til. Præcis hvem den *sekundære modtager* er, er lidt sværere at afgøre. Det kan være en modtager der er noget mere velbevandret i de relevante bestemmelser end den primære modtager typisk vil være, måske en arkitekt eller håndværker der fx kan forklare den primære modtager hvad det vil sige at lave gulv og vægge „i overensstemmelse med BR 95“. Den sekundære modtager kan imidlertid også være en person der ikke må være i tvivl om at kommunen har gjort sin pligt og henvist den primære modtager til alle relevante regler. I så fald er den sekundære modtager snarere en

person der bliver relevant hvis det bliver opdaget at den primære modtager har brudt reglerne – fx en dommer eller en advokat.

Modelmodtageren er en modtager der kan honorere de ganske høje krav brevet stiller: Modelmodtageren er enten godt inde i de gældende regler og den relevante fagterminologi – og ved fx hvad en „let pladekonstruktion“ helt præcist er. Eller også er modelmodtageren karakteriseret ved at have både tid og evner til at sætte sig ind i reglerne.

Den faktiske modtager forstod udmærket at brevet var en tilladelse til at installere et bad i lejligheden. Den faktiske modtager tog imidlertid også kravene til modelmodtageren for pålydende og besluttede sig for at der ikke skulle installeres noget bad før det var klart hvad der egentlig stod i BR 95, og hvad udtryk som „let pladekonstruktion“ faktisk betyder. Konsekvensen var at badeprojektet blev syltet et års tid – indtil den faktiske modtager fik overbevist sig selv om at det nok gik at sætte projektet i gang uden helt at være klar over om alle bestemmelserne i BR 95 blev overholdt.

Godt sprogarbejde inkluderer alle tre modtagertyper

Det er ikke tilstrækkeligt at have „fornemmelse for modtageren“ og arbejde med *modelmodtagere* og *intenderede modtagere*. Tværtimod må denne „fornemmelse for modtageren“ så vidt muligt gøres til genstand for empiriske undersøgelser – altså undersøgelser hvor *faktiske modtagere* reagerer på tekster. På den måde mener vi at man, uden nødvendigvis at skulle iværksætte store og bekostelige undersøgelser, kan få et langt mere dækkende og realistisk billede af hvem man skriver til.

Denne tilgang hænger sammen med det funktionelle sprog- og tekstsyn her i bogen. For at sikre sig at man laver noget der er funktionelt, bliver man nødt til at kigge på modtageren som en empirisk størrelse – og altså beskæftige sig med faktiske modtagere. Arbejder man alene med modelmodtagere og intenderede modtagere, er der alt for stor risiko for at „modtagerne“ ender som en analytisk abstraktion, som „nogle man nogenlunde ved hvem er“. Problemet er at man kan tage grueligt fejl.

Vi ønsker på den anden side *ikke* at udradere brugen af hverken model-

modtagere eller intenderede modtagere i sprogarbejdet. I praksis vil det være umuligt at teste alle tekster på faktiske modtagere. Tænk hvis hvert eneste brev der blev skrevet til en specifik borger, først skulle testes på en faktisk modtager! Desuden kan resultaterne af brugeranalyser ikke alene kaste lys over alle de aspekter man er interesseret i at ændre eller vedligeholde ved hjælp af sit sprogarbejde. Fx kan man ønske at rationalisere tekstproduktionen ved at basere sine breve på skabeloner, og så vil en brugerundersøgelse der viser at alle modtagere helst vil have et brev der tager meget specifikt udgangspunkt i deres situation, måske være mindre relevant.

Hvordan man kan og bør inddrage faktiske modtagere i sit sprogarbejde, og i hvilket omfang det hidtil er blevet gjort, vender vi tilbage til i kapitel 4: *Undersøg hvordan modtagerne forstår og bruger teksterne.*

Den organisatoriske kontekst

„Sproglige retningslinier for ansatte ved Brønderslev Kommune

En meget stor del af kommunikationen mellem Brønderslev Kommune og vores borgere, virksomheder, samarbejdspartnere etc. er skriftlig. Derfor har vores måde at formulere os på skriftligt stor betydning for, hvordan andre opfatter os. En levende, klar og enkel formidling er et af grundelementerne i god borgerservice. Og da vores afgørelser og beslutninger kan få stor indflydelse på det enkelte menneskes liv, har vi en særlig forpligtelse til at kommunikere klart og tydeligt.“ (Brønderslev Kommune 2007, 2)

Dette lille citat fra en sprogpolitik er typisk fordi det indeholder en række værdier som de fleste er enige om. Man kan derfor undre sig over hvorfor al erfaring viser at det alligevel er et svært og møjsommeligt arbejde at ændre sproget i organisationer. Hvad er det for problemer man som sproglig rådgiver møder og skal tage højde for?

En væsentlig årsag til trægheden er at problemet med uforståeligt og uklart sprog – som allerede nævnt – er blevet forstået primært som et *sprogligt og stilistisk problem*. Derfor har der været mindre fokus på sproget set i en *organisatorisk kontekst* i relation til fx virksomhedskulturen, organisationens formål, eksplicite og implicite værdier, faggrupper og hierarkiske strukturer. Men

netop her findes mange af de faktorer som skaber problemer for den sproglige rådgiver. Sprog kan ikke ses isoleret og kan derfor heller ikke ændres løsrevet fra den organisatoriske kontekst.

Eller formuleret som en *teoretisk præmis*: Intet institutionelt sprog bliver mere hensigtsmæssigt end den organisatoriske kontekst tillader. Sproglig forandring skaber altid organisatoriske konflikter, og hvis man ikke tager højde for dem og er villig til at arbejde med dem, kan man heller ikke ændre sproget.

Problemerne kan forstås og beskrives ud fra forskellige niveauer og synsvinkler: 1) Organisationens objektive rammebetingelser, 2) organisationsstrukturen, 3) organisationskulturen, 4) aktørniveauet og 5) sprognormerne. Niveauerne kan sættes op i denne model:



Behovet for sproglig rådgivning opstår som regel når sprognormer og organisatorisk kontekst ikke hænger ordentligt sammen, og problemet kan gå begge veje: Enten svarer sproget, fx kancellistilen, ikke til organisationens erklærede vær-

dier om klarhed og imødekommenhed, eller også er sproget for klart og imødekommende og bliver returneret til medarbejderen med chefens røde streger.

Den sproglige rådgivning er en vekselvirkning mellem den organisatoriske kontekst og sproget – mellem helheder og dele, og i modellen kan man som sproglig rådgiver både arbejde udefra og ind – og omvendt indefra og ud.

I det første tilfælde kortlægger og bestemmer man de organisatoriske rammer og muligheder, og så fastlægger man sprognormen ud fra dem. I det andet tilfælde starter man i sprognormen som forklares og begrundes ud fra rammerne, og så tager man stilling til om rammerne skal problematiseres og ændres. I de fleste tilfælde er det nødvendigt at veksle dynamisk mellem sprog og kontekst, men her tager vi dem udefra og ind.

De objektive rammebetingelser

Enhver organisation har for det første nogle *objektivt givne rammebetingelser* hvoraf nogle er faste og uforanderlige, mens andre er mere fleksible.

De *faste* rammebetingelser har den sproglige rådgiver principielt ikke nogen indflydelse på. Det gælder fx

- organisationens placering i forhold til andre organisationer i samfundet (virksomheder/forbrugerorganisationer/domstole)
- organisationens formål (fx at kontrollere fødevarer)
- ledelsesstruktur (hierarkisk/flad)
- økonomi (indtjening/bevillingsramme)
- tid
- antallet af medarbejdere
- sammensætningen af faggrupper
- lovgivning.

Hvis fx lovgivningen kræver at man giver borgeren et begrundet svar på et afslag, så hører en del af svarbrevets indhold under de faste rammebetingelser.

Nogle gange kan de objektive rammer dog være mere eller mindre *fleksible* og derfor i princippet mulige at forandre, alt afhængigt af den konkrete organisation. Hvis den sproglige rådgiver kan bevise eller sandsynliggøre at det fx vil have en positiv indflydelse på bundlinjen at ændre sproget i organisationen, så

er det muligt at ledelsen vil bøje sig for dette økonomiske argument hvis eller fordi det stemmer overens med organisationens formål. Hvis god kommunikation kan øge indtjeningen i virksomheden, så er det også muligt at man kan argumentere for at udvide antallet af kommunikationsmedarbejdere, men samtidig vil det nok blive op ad bakke hvis det sker på andre faggruppers bekostning.

Den sproglige rådgiver må derfor altid som udgangspunkt spørge sig selv om de problemer som opstår, overhovedet kan løses gennem sproglig rådgivning. Hvis problemerne hører til rammebetingelserne, så kan den sproglige rådgiver roligt overdrage sagen til andre. Hvis problemet er sprogligt, så handler det i første omgang om at finde ud af hvilke faktorer i organisationen der skaber problemer for en ændring af sproget. Og den analyse skal foretages på alle de niveauer der er nævnt i modellen.

Den organisatoriske struktur

Produktionen af tekster er afhængig af organisationens struktur, dvs. den måde som organisationens arbejde er organiseret på. Det gælder fx typisk beslutningsprocedurer samt magt- og kompetencefordeling: Hvem bestemmer – formelt og/eller reelt – over organisationens tekster, evt. over hvilke dele og i hvilken fase af skriveprocessen? Er der tale om en hierarkisk struktur eller en flad beslutningsstruktur organiseret i team og projekter?

Strukturen får betydning for kommunikationskulturen i organisationen: Hvordan er tekstarbejdet organiseret – arbejder man alene eller i grupper? Hvilke faggrupper er involveret, og hvilke kompetencer har de forskellige faggrupper i forhold til hinanden og til teksten? Nogle steder samarbejder forskellige faggrupper om den samme tekst, mens man andre steder har overreferencesystemer. Nogle steder har kommunikationsmedarbejderen det fulde ansvar for udformningen af teksten, mens han andre steder kun har en rådgivende kompetence i forhold til fagmanden. Nogle steder ligger ansvaret for den sproglige korrekthed hos sagsbehandleren selv, andre steder er det sekretærens ansvar at læse korrektur. Læs mere om organisationsstrukturens betydning for kommunikationskulturen i kapitel 3: *Analysér kommunikationskulturen og teksterne* og om organiseringen af sprogarbejdet i kapitel 8: *Organisér sprogarbejdet*.

Organisationskulturen

Enhver organisation har sin egen særegne kultur der kort kan defineres som de normer der styrer og regulerer hvad der er god og dårlig adfærd. Det gælder også sprogkulturen, dvs. normerne for hvad der anses for at være henholdsvis godt og dårligt sprog, og det er en af grundene til at der er forskel på sproget i en tekst fra fx kommunen og fra banken. Der kan dog også være endda stor forskel på sproget i organisationens forskellige subkulturer, fx mellem sproget i edb-afdelingen og kundeservice eller mellem sproget på direktionsgangen og i receptionen.

Det er især vigtigt at skelne mellem to værdisæt i organisationen, nemlig *skueværdierne* og *de grundlæggende antagelser*, som er de reelle værdier der styrer praksis (Schein 1986). På det overordnede niveau findes organisationens *officielle og eksplicite skueværdier* som ofte er formuleret i organisationens sprogpolitik. Se fx citatet fra Brønderslev Kommunes sprogpolitik der indleder dette afsnit. Skueværdierne er som regel formuleret generelt og abstrakt med brug af hurra-ord som fx klarhed, åbenhed, professionalismisme og troværdighed. De er forbløffende ens på tværs af både offentlige og private organisationer, netop fordi de ofte er almindeligheder som er løsrevet fra den konkrete institutionelle kontekst, og derfor kan alle uden videre skrive under på dem.

Opstillingen af idealer for en organisation bygger på forestillingen om *konsensus*, dvs. troen på at man gennem et sæt af fælles og eksplicite værdier kan styre adfærd hos medarbejderne og derigennem ændre organisationens sprog. I den sproglige rådgivning er det en udbredt, men ofte naiv, forestilling at man gennem en sådan opstilling af fælles værdier også kan ændre organisationens sprog – uden samtidig at tage højde for den organisatoriske kontekst.

Derfor er det altid en vigtig opgave for den sproglige rådgiver at eksemplificere og konkretisere disse abstrakte idealer i forhold til organisationens konkrete tekster og konkrete sprog. Hvordan er stil og sprog tone fx i et høfligt afslag? Hvad kræves der helt konkret for at en hjemmeside virker troværdig på modtagerne? Det er først når idealerne forholds til den konkrete virkelighed, at man kan afgøre om medarbejderne lægger den samme betydning i de abstrakte idealer, dvs. om der rent faktisk eksisterer konsensus om sproget i organisationen. Læs mere om hvordan du skaber konsensus om sproget på side 70 i kapitel 3.

Sprogpolitikernes hurra-ord

Her kan du se 10 af de mest almindelige hurra-ord i organisationers sprogpolitikker som alle formentlig kan skrive under på:

- klarhed
 - service
 - åbenhed
 - professionalisme
 - faglighed
 - tillid
 - nærhed
 - engagement
 - troværdighed
 - demokrati.
-

Organisationskulturens grundlæggende antagelser er „lugten i bageriet“, dvs. de reelle værdier som styrer praksis i organisationen. De er som regel *implicitte* fordi de ikke findes på skrift og sjældent italesættes, men erfares gennem praksis og imitation. En grundlæggende antagelse kan fx være at man – på trods af at man er serviceminded – helst ikke skal have alt for meget besvær med kunderne. Mens skueværdierne fortæller hvad man *bør* gøre, så fortæller de reelle værdier altså hvad man rent faktisk *gør eller plejer at gøre* i organisationen.

Det er med andre ord i dette spændingsfelt at idealerne skal stå deres prøve i forhold til den institutionelle virkelighed, og derfor er det også ofte problemernes og konflikternes holdeplads: Åbenhed og klarhed er måske idealet, men hvad sker der når journalisten ringer med kritiske spørgsmål til organisationens produkter, forretningsgange og etik? Hvordan tilsiger kulturen så at medarbejderen skal handle, dvs. hvordan plejer man at gøre i praksis? På overfladen taler værdierne måske om den enkelte medarbejders kompetencer og ansvar, men i virkeligheden lønner det sig bedre at skrive som man får besked på. På overfladen har man en servicetelefon til kontakt og dialog med kunderne, men den skjulte dagsorden er samtidig at sælge kunderne nogle flere produkter når de ringer.

Sådanne modsigelser svækker troværdigheden såvel *eksternt* som *internt* i organisationen: Når kunderne oplever sådanne modsigelser mellem de påståede idealer og den reelle virkelighed, mister organisationen troværdighed i offentligheden. Det er en tendens der er blevet forstærket af de nye platforme som fx Facebook hvor borgere og kunder kan dele deres erfaringer og oplevelser uafhængigt af organisationernes kontrol.

Megen modstand mod sproglig forandring skyldes at medarbejderne i deres daglige arbejde ofte oplever modsætningen mellem skueværdierne og de grundlæggende antagelser på de indre linjer i organisationen, og dermed mister fx ledelsen typisk troværdighed. Medarbejderne har som regel en udmærket fornemmelse af hvornår sprogarbejdet er et seriøst forsøg på at skabe klarere kommunikation, og hvornår der er tale om varm luft der skal legitimere andre formål.

Aktørniveauet

Dette fjerde niveau handler om de konkrete medarbejdere og faggrupper samt deres selvforståelser, og de kan være vidt forskellige.

En vigtig pointe i sproglig rådgivning er at sprog og bevidsthed er koblet tæt sammen så den enkelte medarbejders selvforståelse problematiseres når man prøver at ændre sproget. Det gælder fx typisk *rollerrelationen* mellem afsender og modtager: Hvis man er vant til en myndighedsrelation med en vis afstand til modtageren, så opleves det som et brud på ens egne normer at starte et brev med „kære“, og hvis man er en ungdommelig sælger, så kan det være lige så svært at dæmpe den friske tone i brevet når man henvender sig til en ældre målgruppe. Lige meget hvilken ny standard organisationen vælger, vil der altid være medarbejdere der føler det som vold mod deres eget sprog.

På samme måde er sproget i organisationen bundet til medarbejdernes *faglige kompetencer* hvor især fagsproget har stået for skud ud fra den – meget forståelige – intention at sproget skal være klart og forståeligt for såkaldt „almindelige mennesker“ (Eriksen & Møller 1984). Men heller ikke det er uproblematisk: Juristen vil mene at sproglige ændringer også ændrer indholdet så teksten bliver juridisk uholdbar, og datalogen vil ofte have reelt svært ved at erstatte fagterminologien med tilsvarende danske begreber. Det er den slags

forskelligheder der lægger op til velkendte konflikter mellem fx fagfolk og kommunikationsmedarbejdere.

Hertil kommer at medarbejderne også skriver inden for forskellige *genrer*, afhængigt af arbejdsområde. Der er forskel på sproget i en juridisk sagsafgørelse, en servicemeddelelse, en reklame, en pressemeddelelse og en artikel i personalebladet.

Den sproglige rådgivning må derfor altid tage udgangspunkt ikke bare i de ligheder, men også i de *forskelligheder* der kendetegner organisationens aktører og deres skrivesituationer. Det betyder til gengæld ofte et farvel til forestillingen om en ensartet stilistisk kode for hele organisationen.

Det er heller ikke engang givet at du som sproglig rådgiver skal have fokus på de samme sproglige elementer hele tiden fordi de forskellige medarbejdergrupper har forskellige behov: I faggruppen skal man måske arbejde særligt intenst med fagterminologien, mens sekretærgruppen i langt højere grad skal arbejde med sproglig korrekthed som fx retstavning og tegnsætning.

Sprognormerne

Alle de niveauer vi hidtil har været inde på, er med til at bestemme de forskellige sprognormer som den sproglige rådgiver møder i organisationen. Disse forskellige normer indebærer en konflikt mellem *de individuelle sprognormer* og den funktionelle bestemmelse af det *hensigtsmæssige* sprog, og den store forskel mellem dem er at de relaterer sig til henholdsvis en indre og ydre referenceramme.

De individuelle sprognormer er normativt bestemt af den enkeltes *indre referenceramme* og kan kort defineres som det sprog den enkelte medarbejder er tryk ved og føler som sit eget fordi det er en integreret del af medarbejderens personlighed. Det er kort sagt det sprog medarbejderen er vant til at bruge og opfatter som „rigtigt“, og derfor er den indre referenceramme ofte ubevidst.

De individuelle sprognormer kan imidlertid defineres forskelligt alt efter hvem man er: Dybest integreret i hver enkelt er det *personlige sprog* som man bruger til daglig. Det ligger tæt på det man kunne kalde det *almene sprog*, og som har mange andre navne som fx normalsproget eller erfaringssproget, som de fleste danskere behersker og bruger til daglig. Det er derfor også det der danner forbilledet for opfattelsen af hvad der er et klart og forståeligt sprog.

Men også *fagsproget* er normativt bestemt og føles derfor som det rigtige sprog af medlemmerne af de forskellige faggrupper. Atter andre hæfter sig ved det *korrekte sprog* som det rigtige sprog, og derfor kan man få megen tid til at gå med at diskutere om man fx må skrive „for di at ...“

Det funktionelle sprog er bestemt af en *ydre referenceramme*, nemlig konteksten, og når den sproglige rådgiver insisterer på at man skal skrive *hensigtsmæssigt*, vil det derfor ofte komme i konflikt med medarbejdernes individuelle sprognormer. De behøver ikke engang at være fælles, for sekretærens, fagmandens og kommunikationsmedarbejderens opfattelse af sproget vil sjældent være den samme. Det er derfor altid vigtigt som en forudsætning for rådgivningen at få klarlagt de indre referencerammer man er oppe imod, og få ekspliciteret de ydre. Dermed undgår man at den enkelte føler de sproglige ændringer som et personligt angreb.

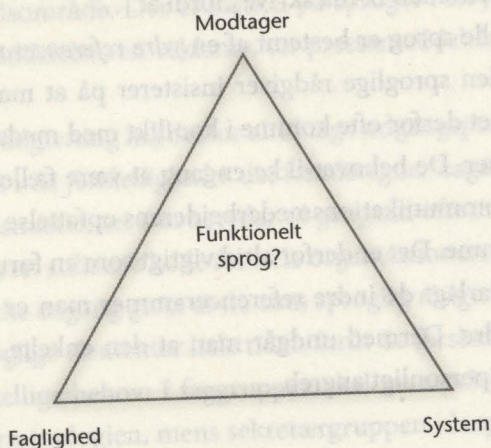
Mange hensyn

Megen sproglig rådgivning bygger på den kommunikationsteoretiske forestilling (som i øvrigt har lange rødder tilbage til den klassiske retorik) at det er muligt at formidle et bestemt indhold fra en afsender til en modtager med en given effekt som man så kan måle og evaluere – hvis man (blot) vælger den rette sproglige udformning i forhold til modtageren. Denne forestilling går igen i mange sprogpolitikker i metaforiske formuleringer som fx at „målrette sproget“, „tage udgangspunkt i modtageren“, „komme ned (!) på læserens niveau“, „skrive i øjenhøjde med modtageren“ eller „kommunikere på modtagerens præmisser“.

Denne præmis er selvfølgelig selvindlysende rigtig et langt stykke hen ad vejen, men den skjuler også mange gange den lige så indlysende sandhed, nemlig at det ikke altid kan lade sig gøre at kommunikere 100 procent på modtagerens præmisser netop fordi kommunikationen ikke foregår i et ideelt tomrum, men i en organisatorisk kontekst som sætter sine begrænsninger og afstedkommer konflikter for den skrivende.

Fra den enkelte medarbejders synsvinkel er organisationen ofte en kompliceret og uigennemskuelig struktur hvor der skal tages mange og ofte modstridende hensyn som skaber konflikter i skrivesituationen. De kan kategoriseres som hensyn som skribenten skal tage i forhold til modtageren, fagligheden og

systemet, og kan sættes op i denne lille model som samtidig illustrerer at et klart og forståeligt sprog ikke nødvendigvis er en fast og given størrelse:



Det første hensyn er hensynet til *modtageren*, og det er også det hensyn der betones i de fleste sprogpolitikker og skriveguider selvom det langtfra er så entydigt som man foregiver. Forestillingen om klart og forståeligt sprog bygger som nævnt tidligere i dette kapitel på forestillingen om *en ensartet kode til en ensartet målgruppe*, nemlig den jævne dansker eller „Maren i Kæret“. Det er derfor typisk at læserens sprog på en hierarkisk skala oftest vurderes lavere end afsenderens – man skal næsten altid „ned i øjenhøjde“ med modtageren (aldrig op!) og skrive med „den laveste fællesnævner“ som udgangspunkt.

Denne udbredte forestilling tager heller ikke højde for en række faktorer i den organisatoriske virkelighed, fx at mange tekster er masseproducerede så mange forskellige målgrupper skal rummes i samme tekst. Det samme gælder også tit når der er tale om unikke tekster, fx en sagsafgørelse til borgeren der også skal kunne holde vand over for advokater og domstole – og hvad er så funktionelt sprog?

Det andet hensyn gælder det *faglige indhold* i teksten som – set med fagmandens øjne – skal være holdbart, og det er i sig selv en udfordring når hensynet til modtageren kræver en forenkling af sproget. Det gør heller ikke sagen lettere at der ofte er flere faggrupper involveret i produktionen af teksten, fx

når salg fremstødet på nettet for den nye pc eller mobil både skal rumme en effektiv reklame, overskuelig navigation på hjemmesiden, en forståelig brugervejledning og nogle juridisk bindende salgsbetingelser. Hvad er så et klart og forståeligt sprog – og hvem af de involverede faggrupper har den afgørende kompetence til at beslutte hvad?

Det tredje hensyn er hensynet til *systemet*, her forstået som den organisatoriske kontekst i videste forstand. Det drejer sig for det første om *interne forhold* i organisationen selv som allerede er nævnt ovenfor, fx tid, økonomi, beslutningsprocedurer, kompetencedelegering, sprogkultur – for nu blot at gentage nogle af dem. Men for det andet drejer det sig også om det *eksterne system* som organisationen er en del af, fx konkurrenter, det politiske system, domstole, presse eller forbrugerombudsmand.

Disse elementer er nærmere behandlet i *Kancellistil eller Anders And-sprog?* (Jensen 1998a) og er nødvendige at inddrage i den sproglige rådgivning. Hvis man vil nå frem til konsensus om sproget i organisationen, er man derfor nødt til at identificere og tage fat om de konflikter som blokerer for den sproglige omstilling.

Skribentens personlige autonomi

Den sproglige rådgivning har gennemgående været båret af den teoretiske præmis at én sprognorm skulle erstattes med en anden, men det er en alt for snæver forståelse i forhold til den organisatoriske virkelighed som byder på mange og forskelligartede *skrivesituationer* og mange forskellige *genrer* som kræver *forskelligt sprog*: Nogle tekster har en enkelt modtager, andre flere og forskellige målgrupper, og det samme gælder på afsendersiden. Nogle tekster er forpligtende, andre uforpligtende, nogle skal sælge produkter, mens andre skal formidle kompleks viden, nogle er fortrolige, andre helt offentlige, nogle skal være krystalklare, mens andre skal være bevidst uklare osv.

Fremtidens sproglige rådgivning skal derfor ikke blot udvikle medarbejdernes sproglige kompetence, men nok så vigtigt også deres *kommunikative kompetence*, dvs. kompetencen til strategisk at analysere konteksten og skrive funktionelt ud fra formål, målgruppe, politiske og etiske hensyn m.m.

Det indebærer til gengæld også at man som medarbejder i højere grad skal kunne tage *ansvaret* for sin egen tekst og relevante valg i værktøjskassen frem

for at kunne slå op i en skrivemanual og finde de færdigpakkeede løsninger.

Til gengæld vil det også kræve noget af organisationen selv, primært af dem der til syvende og sidst bestemmer over sproget og teksterne. At skrive i en organisation indebærer altid et større eller mindre element af *institutionel tvang* hvad enten det sker i form af detaljerede skrivevejledninger eller styring ved hjælp af overordnede værdier der ofte er bestemt oppefra. I det perspektiv bliver spørgsmålet om den enkelte medarbejders *autonomi* i forhold til det institutionelle sprog derfor også centralt – også for den sproglige rådgivning. Sproget i organisationen bliver aldrig bedre end de *reelle* rammer som organisationen selv sætter for sine medarbejdere.

Sammenfattende pointer

Når man opfatter sproget ud fra en organisatorisk synsvinkel, indebærer det, som det er fremgået, nogle centrale *præmisser* for den sproglige rådgivning:

- Funktionelt sprog er ikke kun et spørgsmål om stilistik, men er bundet til den organisatoriske kontekst.
- Sproget bliver aldrig mere klart og forståeligt end de organisatoriske rammer tillader.
- Som sproglig rådgiver skal du derfor altid inddrage de organisatoriske problemer under den stilistiske overflade.
- Nogle rammebetingelser kan du ikke ændre, og derfor må rådgivningen foregå inden for de fleksible rammebetingelser.
- Som udgangspunkt må du spørge dig selv om de konkrete problemer kan løses ved sproglig rådgivning.
- I organisationer vil der altid være uoverensstemmelser mellem de idealistiske skueværdier og den reelle organisatoriske virkelighed.
- Disse uoverensstemmelser skaber konflikter for medarbejderne mellem hvad man på den ene side bør gøre, og hvad man på den anden side reelt kan og må gøre.
- Medarbejderne skal ikke blot have sproglig, men også kommunikativ kompetence fordi konteksten i skrivesituationen er forskellig.
- Skismaet mellem institutionel tvang og den enkelte medarbejders autonomi er altid på spil i den sproglige rådgivning.

Undersøg hvad andre organisationer gør

Af Maria Elisabeth Nielsen

Dette kapitel tager pulsen på sprogarbejdet i dag og ser på om sprogarbejdet fortsat er under udvikling, eller om det er gået af mode eller er blevet nedprioriteret i en tid hvor effektiviseringer og besparelser er hverdag i mange organisationer. Kapitlet bygger på interviews med 20 organisationer om deres sprogarbejde.



5 tendenser

Oftentimes er der inspiration at hente ved at kigge andre organisationer over skulderen og høre om deres erfaringer med sprogarbejdet. Her får du indblik i hvordan en række organisationer bruger sprogarbejdet i dag, og måske kan du drage paralleller til din egen organisation og få ideer til at håndtere sprogarbejdets udfordringer på en ny måde.

Jeg har interviewet 20 organisationer om deres sprogarbejde, og deres udtalelser peger på at sprogarbejdet i dag er en integreret del af organisationernes samlede kommunikation, og at der på ledelsesniveau er en stor forståelse for at teksterne ikke bare skal være fagligt korrekte, men også skal have en høj formidlingsmæssig kvalitet. Især fem tendenser går igen når organisatio-

nerne fortæller om udfordringer og muligheder i den sproglige forandringsproces:

- Mange organisationer har retningslinjer for sproget.
- Sprogarbejdet har mange forskellige formål.
- Sproglige retningslinjer følges ofte op af skrivekurser for medarbejdere.
- Sprogarbejdet udvikler kommunikationskulturen.
- I mange organisationer møder sprogarbejdet fortsat modstand.

I dette kapitel gennemgår jeg de fem tendenser og giver eksempler på hvordan de kommer til udtryk i forskellige organisationer. Sidst i kapitlet finder du et interview med Carsten Beck der er forskningschef ved Institut for Fremtidssforskning. Jeg har forelagt ham de fem tendenser og bedt ham give et bud på fremtidens sprogarbejde.

20 organisationer har svaret på spørgsmål om sprogarbejde

De tendenser jeg præsenterer i dette kapitel, er formuleret på baggrund af interviews med 20 offentlige og private organisationer om deres sprogarbejde. Fælles for organisationerne er at de er kommet langt med sprogarbejdet, og at de har gennemført en synlig indsats for at forbedre sproget, enten på hjemmesider eller i pjecer, breve og e-mails. Jeg har bl.a. stillet organisationerne følgende spørgsmål:

- Har I en politik, anbefalinger eller retningslinjer for hvordan I skriver internt og eksternt?
- Hvad er formålet med sprogarbejdet?
- Hvem står bag det?
- Hvordan har I grebet arbejdet an?
- Hvad er jeres største læring, og hvad er kommet bag på jer?
- Hvad har været den største forhindring i jeres arbejde med at forbedre sproget?
- Hvordan har I organiseret arbejdet?
- Hvordan samler I op på indsatsen, og hvad er jeres plan fremover?

Blandt de organisationer der har deltaget, er ATP, Kulturministeriet, Hillerød Kommune og TRYG.

Mange organisationer har retningslinjer for sproget

Langt de fleste større organisationer har i dag sprogpolitikker og skriveguider med retningslinjer for hvordan medarbejderne skriver breve og e-mails til borgere eller kunder. Nogle præsenterer retningslinjerne i en trykt piece med eksempler, andre har sprogpolitikken og skriveguiden placeret centralt på hjemmesiden eller intranettet.

Energikoncernen Dong Energy har fx en elektronisk sprogguide på hjemmesiden med otte sprogpunkter og en forklaring af de særlige kommunikationsfaglige hensyn medarbejderne skal tage når de skriver webtekster, e-mails eller breve. Som en del af sprogindsatsen kan medarbejderne også skrive direkte til en e-mailadresse og få sparring og hjælp til kommunikation.

DONG energy

Forside Hjælp Kontakt Sitemap English

Søg Søg

Sprogguide

Introduktion Sproget i DONG Energy Vores værdier De otte sprogpunkter Når du ... Brug for hjælp ... Faste skrivemåder

DONG Energy Sprogguide

De otte sprogpunkter
Bordet fanger, når du har sendt noget af sted. Derfor er det nødvendigt, at du gør dig nogle overvejelser, før du trykker 'send' eller lægger brevet i kuverten.

- Modtager
- Budskab
- Sprogets tone
- Skriv kort
- Læg mærke til punkter
- Følelser
- Sæt tegn
- Korrektur

Om sprogguiden
Vores kunder er et vigtigt omdrejningspunkt for vores branding. Derfor er sprogguiden bygget op om vores kommunikation med netop kunderne. Men du kan bruge skrivevejlederne og retningslinjerne i mange andre sammenhænge.

Vores værdier
Måretret, ansvarlig og hylder; når vi arbejder de tre kerneværdier ind i vores daglige sprog, bliver resultatet troværdig kommunikation.

- Læs mere

Sproget i DONG Energy
Ved at bruge denne sprogguide sikrer du, at dit sprog giver vores kunder de bedste forudsætninger for at forstå, hvad du mener. Samtidig er sprogguidens retningslinjer med til at tegne DONG Energy's profil som en kompetent organisation. Læs mere

Når du ...
På gode råd til dit daglige arbejde i nedenstående links

- skriver en e-mail
- skriver et brev
- skriver til web
- skriver tekst i PowerPoint
- taler med kunder

Brug for hjælp
Det er fint, at der altid er en i nærheden

- Sproglig sparring

Her ser du forsiden af Dong Energys elektroniske sprogguide, hvor medarbejderne nemt kan få inspiration og konkret hjælp til at skrive gode tekster.

Også ATP har en side på intranettet der fungerer som omdrejningspunkt for sprogarbejdet med skriveguide, retskrivningsregler, sprogpolitik og visionen bag. Sidste skud på stammen er et digitalt hjælpeværktøj hvor man kan slå forkortelser, fagudtryk og interne begreber op og se hvad de står for og betyder. Her kan man også få inspiration til alternative formuleringer.

På side 212 kan du læse mere om sprogpolitikker og skriveguider.

I Kulturministeriet viser en sprogrøgter vejen til et bedre sprog

Ikke alle de organisationer jeg har talt med, har haft en sprogpolitik til at udpege mål og retning for sprogarbejdet. Trods det indfører mange organisationer mere uformelle aktiviteter der højner den sproglige bevidsthed og er med til at sætte standarden for organisationens sprog. Det sker fx i Kulturministeriets departement der har en sprogrøgter ansat til at sikre en høj sproglig kvalitet i organisationens tekster.

Sprogrøgteren læser korrektur på kollegernes tekster og kommer med gode ideer til hvordan de kan blive bedre. Herudover har sprogrøgteren sin egen sprogklumme på intranettet om aktuelle sproglige emner og med gode tips om sprog. Sprogklummen er central på det nye, fælles koncernintranet. Som noget nyt holder sprogrøgteren også kurser for sagsbehandlerne i at skrive gode borgerbreve.

Michael Jannerup, der er kommunikationschef i Kulturministeriet, fortæller:

„I en tid hvor effektiviseringer og økonomi har indflydelse på hvad der skal ske af kommunikationstiltag, er det vigtigt at sprogarbejdet skaber direkte værdi for organisationen og er synligt og anerkendt blandt medarbejderne. I vores organisation har vi taget små skridt ad gangen, og det er vores sprogrøgter et godt eksempel på. Vi har grebet den mulighed vi havde, for nemt at forandre sprogkulturen uden de store udgifter og omvæltninger.“

En dag om ugen har sprogrøgteren fået fast skrivebord i Kulturstyrelsen hvor kolleger kan komme forbi uden aftale og få hjælp til sprog og formuleringer. På den måde er sprogrøgteren med til at skabe fælles retningslinjer for sproget i Kulturministeriet, og de bliver nu snart nedfældet i en sprogpolitik.

Her ser du et eksempel på en af de sprogklummer som sprogrøgteren løbende publicerer på koncernintranettet:

„Ministerens hale

Uddannelsesministeren havde forleden et indlæg i Politiken under overskriften „Når man foder hunden med sin egen hale“.

Det manglende *r* i *fodrer* skyldes nok redaktionssjuskteri og kan ikke bebrejdes ministeren. Men den anden – og mere graverende – fejl går igen i selve indlægget, hvor der står: „Det kaldes at fodre hunden med sin egen hale“. Nej, det gør ikke. Når man henviser til subjektet (grundledet) i en sætning, bruger man *sin*, men ellers ikke; og subjektet i det første citat er *man*. Det er ikke det, men derimod objektet (genstandsledet) *hunden*, der skulle have været henvist til. Der burde derfor have stået *dens* i stedet, skønt der nok skal være hundeentusiaster, der ville have foretrukket *hans* eller *hendes*, alt efter hundens køn. Sådan hører jeg i hvert fald ofte hunde omtalt, skønt jeg må indrømme, jeg finder det en kende vammelt – ganske som ordet *kæledyr*.

I det andet citat er der ganske vist ikke henvist til noget subjekt; men det er der så på sin vis alligevel, nemlig i en *indlejret* eller *skjult sætning*, hvorfor det har den samme uheldige virkning at bruge *sin* her som i det første citat.“

(Heltoft 2013)

Nye retningslinjer for pjecer gav større tilfredshed blandt patienterne på Frederiksberg Hospital

Frederiksberg Hospital søsatte i 1997 et projekt for at forbedre sproget i de pjecer som personalet udleverede til patienterne under et forløb på hospitalet. Formålet med projektet var at opstille nye retningslinjer for den skriftlige information så patienterne kunne læse, forstå og forholde sig til de informationer de fik på hospitalet. En del af projektet handlede også om image og om at gøre Frederiksberg Hospital mere moderne og kendt som „det kommunikerende hospital“.

Projektgruppen bestod af læger, sygeplejersker, administrative medarbejdere og en kommunikationsmedarbejder der havde ansvar for at gennemføre projektet og skulle stå for tekstanalyser, patientinterviews og kommunikation.

Som et vigtigt første skridt indsamlede projektet omkring 400 pjecer fra hospitalets afdelinger. Et hurtigt blik på pjecerne gav et broget indtryk: De var

trykt i alle farver, nogle havde hjemmelavede tegninger på forsiden, og samlet gav de et billede af en rodet og uprofessionel organisation.

En af pjecerne stammede fra en afdeling som skulle informere om lægelige undersøgelser der krævede at patienterne forberedte sig grundigt. Et par dage før undersøgelsen fik patienterne udleveret pjecen med information om forløbet på hospitalet og om hvordan de skulle forberede sig. Nogle patienter misforstod dele af pjecen og mødte derfor uforberedte op til undersøgelsen som i værste fald måtte aflyses. Den ledende sygeplejerske fra afdelingen blev derfor inviteret med i projektgruppen, og på den måde blev de faglige problemstillinger fra hverdagen indarbejdet i de nye mål for pjecerne. Også patienterne blev interviewet om deres syn på pjecernes tekst og udformning, og patienternes input blev indarbejdet i to nye pjecer der fungerede som eksempler på hvordan hospitalets pjecer fremover skulle fremstå.

Projektet ændrede en række interne processer for udvikling af pjecer:

- *Ny håndbog om skriftlig patientinformation.* De nye retningslinjer for både indhold (tekst) og udformning (layout) af den skriftlige patientinformation blev indarbejdet i en 16-siders håndbog til uddeling og brug på alle afdelinger og klinikker.
- *Central styring af pjecer.* Hospitalets trykkeri fik til opgave at sætte alle pjecer grafisk op efter en fælles designskabelon og efterfølgende distribuere pjecerne på hospitalets afdelinger.
- *Kvalitetstjek af nye pjecer.* Alle nye pjecer blev produceret efter de nye retningslinjer for skriftlig patientinformation. Ingen pjecer blev trykt før de var godkendt.
- *Skrivekurser til sygeplejersker og læger.* Hver afdeling udpegede to ansvarspersoner som kom på skrivekursus for at kunne vedligeholde og udarbejde nye pjecer.

Det øgede fokus på hospitalets pjecer bredte sig hurtigt til andre kanaler, som fx indkaldelsesbreve, og motiverede samtidig medarbejderne til at betragte kommunikation som et middel til at styrke samarbejdet med patienterne. Indsatsen blev også anerkendt af patienterne. I den årlige offentlige vurdering af patienternes tilfredshed med den skriftlige information lå Frederiksberg Hos-

pital i den bedre halvdel af landsgennemsnittet. I løbet af tre år var næsten alle pjecer skrevet om efter de nye retningslinjer.

Sprogarbejdet har mange forskellige formål

Udgangspunktet for organisationernes arbejde med sproget har varieret gennem tiden. I 1960'erne, 70'erne og 80'erne tog mange offentlige organisationer fat på sprogarbejdet med et demokratisk ønske om at give borgerne ordentlig og nutidig information. I 1990'erne handlede det mere om at forbedre organisationernes image, og i 2000'erne og 10'erne er fokus på effekten: Hvor mange opkald kan man spare ved at arbejde med sproget, hvor meget kan organisationen nedbringe sagsbehandlingstiden, og hvor meget kan sprogarbejdet få salgshallene til at stige? Min rundspørge viser dog at denne opdeling er alt for firkantet. I praksis eksisterer de forskellige formål side om side og er stadig lige aktuelle. Desuden findes der mange andre formål med sprogarbejdet, fx større arbejdsglæde og øget samarbejde på tværs af faglige discipliner.

På Frederiksberg Hospital handler sprogarbejdet fx både om at informere patienterne, at skabe et godt image og at effektivisere behandlingsforløbene. Marianne Ulldal, der i dag er kommunikationschef på Rigshospitalet, var i 1997 med til at forbedre den skriftlige patientinformation på Frederiksberg Hospital. Hun mener at god og veltilrettelagt kommunikation spiller en afgørende rolle for hvordan patienten oplever behandlingsforløbet på hospitalet, og det smitter igen af på hospitalets omdømme. Det kan være svært at skille tingene ad: „Hvis patienterne forstår informationen og har en god dialog med personalet, er de også bedre rustet til at forberede sig på den undersøgelse eller behandling der venter forude. Det sparer tid for alle parter når patienterne er trygge og samarbejder med personalet, og i sidste ende bliver patienterne mere tilfredse med deres behandlingsforløb,“ siger Marianne Ulldal.

Også andre organisationer oplever at formålene med at forbedre skriftsproget ofte smelter sammen. Vibe Reetz, leder af kommunikationsteamet i Hillerød Kommune, mener at formålet med sprogarbejdet er god service til borgerne og nemmere sagsbehandling på de indre linjer: „Det er fristende at sige at jo mere forståelige tekster, jo mere forstår borgerne hvad vi skriver til dem, og så får vi heller ikke så mange klager og opkald om uforståelige

afgørelser. Og det sparer tid. Men det allervigtigste formål og fokus er god borgerservice.“

Modtagerorienteret kommunikation er også udgangspunktet for Arbejdsskadestyrelsens arbejde med at omskrive 120 standardtekster til et nyt sagsbehandlingssystem. Louise Valentin, der er kommunikationskonsulent i Arbejdsskadestyrelsen, mener at god skriftlig information forbedrer relationen til borgerne: „Vores største målgruppe er borgere der er kommet til skade på deres arbejde, og dem vil vi møde på en ordentlig måde. Vi ønsker en mere sammenhængende og moderne information specielt for at mindske afstanden til de borgere vi betjener.“ Louise Valentin fortæller at det ikke tidligere har været afspejlet i den måde styrelsen skrev på: „Førhen kunne vores breve strække sig over 6 tætskrevne A4-sider krydret med lange juridiske forklarende sætninger. Først til sidst i brevene figurerede det mest essentielle for borgerne. Når breve er bygget sådan op, mister man let kontakten til modtageren. Kommunikationen slår fejl og bliver ligegyldig fordi den afsenderorienterede vinkel er i fokus.“

Arbejdsskadestyrelsens nuværende kommunikation fokuserer på hvad der er det vigtigste for borgerne at få at vide – og på hvilket tidspunkt. Brevene er ofte reduceret til én A4-side, og borgerne opfordres til at læse uddybende information på styrelsens hjemmeside.

Læs mere om Arbejdsskadestyrelsens arbejde med at forbedre brevene på s. 56 og 232.

En anden organisation som gerne vil være i front når det gælder god kommunikation, er ATP. Anne-Marie Borritz der er kommunikationskonsulent i ATP, mener at et enkelt og nutidigt sprog bidrager til troværdigheden og afspejler en organisation der fungerer godt.

„Hos os er der enighed om at sproget er afgørende for bundlinjen da forståelige og handlingsanvisende tekster genererer færre telefonopkald og klager. Vi vil gerne være nyskabende og konkurrencedygtige, og i den forbindelse er sproget også et konkurrenceparameter,“ siger Anne-Marie Borritz.

De mest udbredte formål med sprogarbejdet

- Større kundetilfredshed
 - Færre klager og telefonopkald
 - Bedre – og mere moderne – image.
-

Klar tale betaler sig i ejendomsmæglerkæden EDC

Mange brancher har tilpasset sig modtagerne. Det er ejendomsmæglerbranchen et godt eksempel på. EDC-mæglerne i Vordingborg har netop ændret den sproglige linje og skabt ny interesse for husene med deres ærlige og humoristiske ejendomsmæglersprog. Målet med det nye sprog er at forbedre dialogen og kontakten med kunderne, skabe bedre omdømme og øge salget i et område af Danmark hvor boligsalget ikke har de bedste vilkår.

Her er et eksempel på en boligannonce der er skrevet efter de nye principper:

„Det simple liv på et primitivt landsted

Som fast bopæl eller måske som sommerhus – bestem selv. Grunden og de landlige omgivelser får automatisk pulsen til at falde, og man får den bedste medicin mod stress. Så på med gummirøjserne og græsstrået i mundvigen, mens den skønne danske natur kravler helt ind under huden på dig.

Herligheden er beliggende på 2.560 m² stor grund i lille hyggelige Udby meget tæt på tilkørsel til motorvejen.

Det er praktisk talt en byggegrund man køber, hvor huset medfølger gratis. Det er dog nogenlunde tæt, knap så hyggeligt men til gengæld er det lige! For det rette sæt håndværkerlapper, kan der være muligheder for genopretning. Der er brugbart køkken og badeværelse.“ (EDC 2013)

EDC-Vordingborg indførte det nye sprog i 2011 da nye ejere overtog butikken der ikke havde haft høj omsætning det seneste år. Statsautoriseret ejendomsmægler Mads Werner var med til at starte den nye sprogbløge: „Vi ville gerne skabe positiv interesse om husene og gøre noget ekstraordinært. En ændring

af sproget var en nem og billig måde at skabe positiv opmærksomhed på. Det skal ikke altid være så kedeligt og strømlinet, og vi skal have det sjovt med det vi laver.“

Ideen med de nye ærlige boligannoncer var at nedbryde de barrierer der generelt hersker i ejendomsmæglerbranchen, og som gør at især nye kunder er skeptiske og sætter spørgsmålstejn ved mæglerens troværdighed. „Vi kan mærke at dialogen og kontakten med kunderne er blevet markant bedre, og vi oplever at folk tager rigtig godt imod vores nye sprogbrug. De stoler mere på os, så barrieren fra første kontakt er forsvundet, og fremvisningerne går godt,“ fortæller Mads Werner.

Den nye tilgang til sproget i annoncerne ser nu ud til at virke. EDC i Vordingborg er på bare et år rykket fra en bundplacering til superliga og er nu den mest succesrige butik i ejendomsmæglerkæden. Det skyldes lange arbejdsdage og ikke mindst den nye sproglige linje som sikkert vil brede sig til resten af branchen.

„Vi har ikke nogen decideret politik for hvad vi sender ud af butikken. Men det er vigtigt for os at det der bliver sendt ud, er læst igennem af alle så vi opnår bedst mulig samhörighed, og så alle ved hvad der er sagt, gjort og skrevet. Med hensyn til vores anderledes boligtekster har vi besluttet at vores sælgere skal læse og godkende alle tekster allerede inden boligen bliver sat officielt til salg,“ siger Mads Werner.

Sproglige retningslinjer følges ofte op af skrivekurser for medarbejdere

Langt de fleste organisationer jeg har talt med, har fulgt deres skriveguider og sprogpolitikker op med skrivekurser for medarbejderne.

Hillerød Kommune er én af de mange organisationer der tilbyder medarbejderne skrivekurser med udgangspunkt i et sæt sproglige retningslinjer.

„Vi har gennemført kommakurser og er nu ved at planlægge en række skrivekurser for sagsbehandlerne hvor vi kommer med eksempler på godt og dårligt sprog. Derudover tilbyder vi medarbejderne endagskurser i at skrive gode dagsordener,“ fortæller Vibe Reetz der er leder af kommunikationsteamet i Hillerød Kommune.

Det er meget forskelligt hvordan organisationerne vælger at gennemføre skrivekurser for medarbejderne. Nogle organisationer har udelukkende interne medarbejdere til at stå for kurserne, mens andre bruger eksterne konsulenter. Atter andre har valgt at kombinere kursustilbuddene så interne folk underviser i organisationens sproglige retningslinjer, mens en eller flere eksterne undervisere står for kurser i grammatik og retskrivning. Kombinationen af interne og eksterne undervisere gør det muligt at skabe god dynamik og variere undervisningen. En sprogmedarbejder i en privat organisation uddyber:

„Jeg står for de kurser som går på at folde vores sprogpolitik ud, mens vi har allieret os med eksterne undervisere til kurser og aktiviteter hvor jeg kompetencemæssigt ikke er så skarp, og hvor kurserne ikke kræver dybdegående kendskab til vores organisation. Brugen af eksterne undervisere har den sidegevinst at mine faglige kolleger oplever sprogfolk udefra sige tingene på en anden facon, og at jeg får tid til andre opgaver ud over undervisning.“

3100 medarbejdere fra Tryg Forsikring kom på kursus

Sproget i forsikringsbranchen har traditionelt været præget af kancellistil med lange sætninger og tungt fagsprog. Det ønskede direktionen i Tryg Forsikring at gøre noget ved, og i 2006 søsatte man derfor et sprogprojekt. Alle skrivende medarbejdere kom på skrivekurser, og i løbet af to år modtog 3100 medarbejdere undervisning. Kurserne havde overskriften „Kunden skal genkende vores værdier i den skriftlige information“, og de byggede på et sæt nye værdier og understøttede en større kulturændring: Kundekommunikation skulle have langt større fokus end tidligere.

I 2006 havde Tryg cirka 5000 breve som så meget forskellige ud, og organisationen begyndte sprogarbejdet med at afdække brevenes ejerskab og finde ud af hvilke krav et godt brev skulle opfylde med hensyn til tekst, faktabokse, henvisninger til love og regler, logo, design, kuverter osv. Sprogarbejdet førte bl.a. til en sprogguide med regler for skriftlig kommunikation, og de 5000 breve blev skrevet om, så de nu følger guiden.

De mange kurser betød at der kom øget fokus på sproget i organisationen. Der blev også skabt nye interne forretningsgange for udvikling og godkendelse af dokumenter, og det blev helt i orden at rette i hinandens tekster og hjælpe hinanden med sproget. Skrivekurserne er nu erstattet af e-læring for nye med-

arbejdere. Desuden tager kommunikationsafdelingen forskellige emner op og holder kurser i fx kommasætning og ny retskrivning.

De færreste lærer at skrive almindeligt dansk i løbet af deres uddannelse

„Det er vigtigt at holde fokus på sproget, så man ikke falder tilbage til de uklare og utydelige udtryk. Det er kommet bag på mig hvor svært det er at skifte sprogvaner ud og at lære de unge fra universiteterne at skrive almindeligt dansk. De har lært et frygteligt, jura-agtigt sprog med lange knudrede sætninger for at få teksten til at se imponerende ud – eller måske har de taget uddannelsen på engelsk og er derfor ikke vant til at bruge dansk fagsprog.“

En projektleder fra en privat organisation

ATP sendte web- og sprogredaktører på sprogkursus

ATP fik en ny sprogpolitik tilbage i 2004 og valgte, modsat Tryg, kun at sende web- og sprogredaktører på kursus. Derudover tilbød man skrivekurser til kunderådgivere og andre fagspecialister der ønskede at blive bedre formidlere.

Sprogarbejdet tog for alvor fart da en intern kommunikationskonsulent fik til opgave at drive arbejdet, rådgive kunderådgiverne i konkrete skriveopgaver og undervise på interne kurser, som fx „Skriv til nettet“ og „Skriv gode e-mails“.

Der var blevet etableret en weborganisation med decentrale webforfattere, og efter et par år blev erfaringerne fra dette arbejde brugt til at opdatere organisationens sprogpolitik. Ønsket var at gøre sprogpolitikken lettilgængelig og digital, og i dag er udgangspunktet for sprogarbejdet i ATP en side på intranettet med bl.a. skriveguide og retskrivningsregler. Hvert kundeområde i ATP fik sin egen sprogredaktør, omkring ti i alt, som sammen med webredaktørerne fik et kursus i sprogpolitikens principper. I dag mødes alle sprogredaktører hver tredje måned og udveksler erfaringer og sætter nye ting i gang, og en dag om året er sprogredaktørerne på kursus i et emne der relaterer sig til sprogarbejdet.

Erfaringerne fra ATP viser at der skal følges op på sprogarbejdet så man undgår at medarbejderne falder tilbage til de gamle vaner med knudret kan-

cellisprog: „Det sværeste er at skrive enkelt. Selvom sprogindsatsen har været grundig og omfattende gennem en del år, kan man stadig støde på fejl og knudret sprog. Og det handler nok om at det grundlæggende er svært at slippe de skrivevaner man har lært på vejen gennem skole- og uddannelsessystemet. Der vil altid være nogle som har svært ved at bryde med vante måder at skrive på, og i de tilfælde skal der mere end et skrivekursus til at komme med på sprogbølgen. Derfor er det vigtigt at rette sin indsats mod de medarbejdere der gerne vil, og satse på at resten på et tidspunkt følger med, siger Anne-Marie Borritz der er kommunikationskonsulent i ATP.

Det lange seje træk

„Der er tale om et langt sejt træk når man skal rykke på sprogsiden. Kompetencerne skal vedligeholdes og udvikles, ellers falder vi tilbage til de gamle sprogvaner.“

Anne-Marie Borritz, kommunikationskonsulent i ATP

Sprogarbejdet udvikler kommunikationskulturen

Mange organisationer har valgt at placere de sproglige retningslinjer på hjemmesiden og har dermed synliggjort organisationens sprog og kommunikation med omverdenen. Det har i mange organisationer været med til at skabe en ny kommunikationskultur. Det gælder også i Fødevarestyrelsen hvor Line Flege Christiansen har udviklet tekst og layout til hjemmesiden: „Man skal ikke underkende arbejdet med sproget da det ofte også influerer på kulturen i en organisation. Vores hjemmesideprojekt har sat gang i rigtig mange overvejelser internt i organisationen. Det er netop ikke blot et spørgsmål om at rette i sproget, men også et spørgsmål om hvordan organisationen oplever sig selv. Det er en forandringsproces som kræver tid og resurser og – ikke mindst – forståelse for hvornår organisationen er moden til det.“

God skriftlig kommunikation bliver ofte til i samspil med andre. Det udgangspunkt er man bevidst om i flere af de organisationer som jeg har talt med, og det er ikke ualmindeligt at man afsætter tid i kalenderen til at mødes for at evaluere sproget og give hinanden respons på tekster.

I Arbejdsskadestyrelsen har en gruppe medarbejdere med forskellig faglig baggrund arbejdet intensivt sammen om at udvikle tekster til et nyt sagsbehandlingssystem. Kommunikationskonsulent Louise Valentin betragter samarbejdet med faglige specialister fra andre afdelinger som et stort plus for kommunikationsarbejdet i styrelsen: „Professionaliseringen af vores skriftlige formidling stiller nye krav til den måde vi arbejder med teksterne på, da det involverer flere forskellige faglige medarbejdere i processen. Det tager tid, men netop det tværfaglige samarbejde er en forudsætning for at kunne forene det fagligt korrekte med sproglig kvalitet. Vi har virkelig udfordret hinandens fagligheder undervejs. Den har stået på spændende og indimellem heftige faglige debatter.“ Til slut blev feedbacken fra gruppen samlet, og en lille arbejdsgruppe stod for at udforme de endelige tekster til det nye sagsbehandlingssystem. „På den måde mener vi i Arbejdsskadestyrelsen at vi har produceret nogle gode tekster der juridisk er korrekte og kommunikativt spiselige,“ fortæller Louise Valentin.

I en statslig styrelse arbejder fem kommunikationsfolk på at omskrive tekster til hjemmesiden, og her indgår respons som en væsentlig del af det daglige tekstarbejde. Alle har erkendt at den sproglige kvalitet bliver bedre med andres hjælp. Det fortæller en webredaktør som mødes fast et par timer hver uge med fire kolleger for at udvikle tekster til organisationens hjemmeside.

„Tit stirrer du dig blind på en tekst eller mister overblikket over rækkefølgen og mængden af information, og så er det rart og ekstremt effektivt hvis man hurtigt kan få hjælp fra kolleger til at løse den sproglige knude. I mit arbejde bruger jeg meget tid på at omskrive lovparagraffer og juridisk sprog til almindeligt dansk, og i den forbindelse samarbejder jeg med specialister som bidrager med deres faglige viden. Når vi i webredaktionen sparrer med hinanden, er det med til at holde fokus på at hjemmesiden skal formidle vanskelige love og regler så almindelige mennesker også forstår dem. Og god respons fra kolleger hjælper på det,“ siger webredaktøren.

I mange organisationer møder sprogarbejdet fortsat modstand

Hvad har en jurist i Undervisningsministeriet, en biolog i Miljøstyrelsen og en cand.comm. i en kommune til fælles? Ud over at de er specialister på hver

deres faglige område, så bruger de også tid på formidlings- og kommunikationsopgaver. Det betyder at de tit står i dilemmaet mellem hensynet til modtageren, hensynet til tekstens faglige indhold og hensynet til systemet (se s. 40).

Ofte sker det at de tre hensyn modarbejder hinanden. Det gælder fx når mellemlederne er en barriere for sproglig forbedring, eller når juristerne er imod andre formuleringer end dem der står i loven. En kommunikationskonsulent fortæller: „Mellemlederne og juristerne hos os er en direkte forhindring for at vi kan udvikle sproget, selvom topledelsen betragter sproget som et væsentligt konkurrenceparameter. Mange medarbejdere har været positive og har kunnet se gevinsten, men det er ikke alle der helt forstår hvorfor tingene skal gøres på en ny måde. Der er altid en usikkerhed i forhold til om det nu holder juridisk, så det er virkelig afgørende at vi som sprogfolk indgår i den dialog, og at ledelsen går i front på området for at skabe fælles fodslag.“

Mange offentlige tekster er skrevet af fagfolk, og det betyder at den sproglige rådgivers opgave ofte er at få teksten til at tage hensyn ikke kun til fagligheden, men også til modtageren og systemet. En kommunikationskonsulent fortæller om den daglige tekstproduktion i en offentlig forvaltning: „Jeg møder stadig faglige specialister der ikke kender vores sproglige retningslinjer, og så bliver det ofte min opgave at overbevise mine kolleger om at det kan lade sig gøre at skrive forståeligt uden at gå på kompromis med fagligheden. Faglig formidling er en svær balancegang, men det har hjulpet for min gennemslagskraft at vi har et sæt sproglige retningslinjer der viser vejen for et fælles sprog i forvaltningen.“

Andre peger på at der trods mange års sprogarbejde fortsat er modstand blandt medarbejderne mod at skrive mere imødekommende. Visse steder ser det ud til at være en af de store barrierer for at udvikle sprogarbejdet. En kommunikationskonsulent fra en offentlig forvaltning fortæller: „Der er i organisationen så mange skrivende medarbejdere at det er en meget stor og tidskrævende opgave at flytte bare en del af dem. Desuden er det en udfordring at mange breve bliver til på baggrund af skabeloner og kopierede tekststykker fra tidligere breve. Det gør det svært at få nye sproglige og kommunikationsmæssige overvejelser i spil. Mange skrivende medarbejdere har også svært ved at afvige fra den normale praksis i afdelingen fordi det forståeligt nok gør dem utrygge.“

Imødekommende er ikke det samme som fjollet!

„Det er afgørende at demonstrere over for medarbejderne at det kan lade sig gøre at forbedre teksternes kvalitet uden at gå på kompromis med en klar og professionel sagsbehandling: Imødekommende information behøver ikke at betyde fjollede og useriøse tekster.“

En kommunikationskonsulent fra en offentlig forvaltning

Fremtidens sprogarbejde tager modtageren mere alvorligt

Dette kapitel har givet et bud på hvordan organisationer arbejder med sproget i dag: Sprogpolitikker og skrivekurser giver i mange tilfælde organisationernes sprog og kommunikationskultur et løft selvom sprogarbejdet stadig støder på modstand mange steder. Ofte er formålet med sprogarbejdet at opnå større kundetilfredshed, færre klager og telefonopkald eller bedre – og mere moderne – image.

De fem tendenser som jeg har beskrevet i dette kapitel, har jeg præsenteret for Carsten Beck der er forskningschef ved Institut for Fremtidforskning, og jeg har bedt ham komme med et bud på fremtidens sprogarbejde. Han mener at der fremover kommer langt mere fokus på at udvikle kommunikation på modtagerens præmisser:

„Kommunikation er en megatrend. Det betyder at kommunikation vil være en stor drivkraft i samfundsudviklingen de næste 10-15 år – så sprogfolk går en strålende fremtid i møde. Det øgede fokus på individet som man ser i dag, vil stille nye og større krav til den måde man betragter sprogarbejdet på. En del information er i dag fortsat ekstremt afsenderorienteret med knudrede sætninger og ufatteligt sprog, men den tendens vil snart ændre sig. I fremtiden bliver det afgørende at udvikle information på modtagerens præmisser. Enhver kommunikation begynder og slutter med modtageren, og hvis der ikke er styr på sproget, så vælger modtageren informationen fra. Det vil udfordre afsenderen til at blive endnu skarpere på hvad det er vigtigt at kommunikere noget om, og hvad modtageren får ud af det.“

Kampen om kunderne har længe været omdrejningspunkt for private virk-

somheder, men også de offentlige organisationer vil ændre kurs i fremtidens kommunikationssamfund. Carsten Beck mener at individet kommer langt mere i fokus også i den offentlige kommunikation der i stigende grad vil blive målrettet det individuelle, personlige behov og give borgerne lyst til at betjene sig selv på nettet. Han fortsætter: „Mange vil i langt højere grad selv søge hjælp hvis de sidder med et informationsproblem. Det betyder en markant større interesse for nye digitale platforme og sociale medier, som fx Facebook, hvor informationen foregår i en anden, mere forståelig tone. Man kommer til at se alternative kommunikationskanaler, som fx brugerpaneler, og der vil blive udviklet selvbetjeningsløsninger der med succes forener automatik og information. Fremtidens digitale løsninger tager med ikoner, billeder og lyd højde for at målgruppen er bred og tæller folk med forskellige faglige, sociale og uddannelsesmæssige forudsætninger.“

Carsten Beck konkluderer at sprogarbejdet fremover i langt højere grad kommer til at foregå på forskellige niveauer og med hjælp fra digitale platforme – alt sammen med ønsket om at udarbejde kommunikation ud fra modtagerens perspektiv. Det bliver det helt centrale omdrejningspunkt for fremtidens sprogarbejde.

Konstruktiv analyse af kommunikationskulturen – fra en stak tekster til et kulturudtryk

Når du som sproglig rådgiver skal gøre den størst mulige forskel, er det afgørende at du ikke blot ser på teksterne isoleret. Dermed risikeres indsatsen nemlig at blive en overfladisk pointering af det sproglige udtryk der nok fungerer lige her og nu, men som kun sjældent virker på lidt længere sigt. Teksterne er ikke blot produkter i sig selv, de er heller ikke udelukkende produkter af skribentens skrivekompetencer, de er også et udtryk for den kultur de er blevet til. Derfor er det vigtigt at du kigger bag om teksterne og ser nærmere på de skjulte facetter af arbejdet med at gøre tekster bedre – på magt, muligheder og

Analysér kommunikationskulturen og teksterne

Af Anne Katrine Lund

Der er stort set ingen der skriver dårlige tekster med vilje. Langt de fleste skribenter gør deres bedste og bruger megen tid og frustration i kampen for at ramme plet. De skriver ikke kun som deres kompetencer rækker, men snarere som de oplever at de skal, i den kultur de er en del af. Derfor nytter sprogarbejdet langt mere hvis man har et stædigt analytisk blik rettet mod idealer, virkelighed og skjulte normer for den gode tekst.

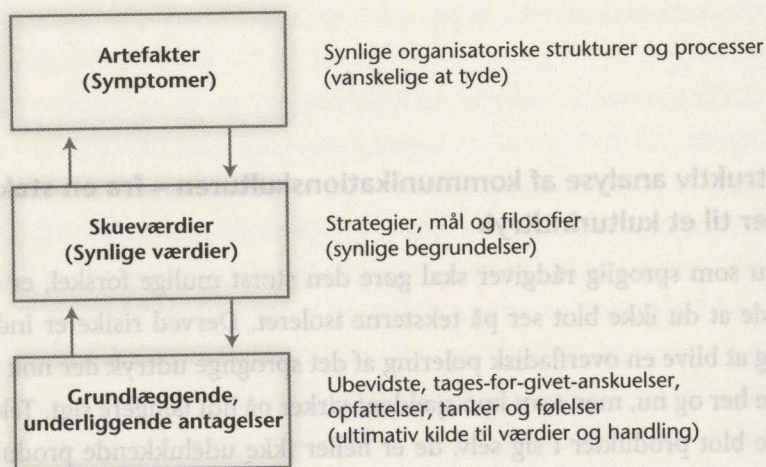
Konstruktiv analyse af kommunikationskulturen – fra en stak tekster til et kulturindtryk

Når du som sproglig rådgiver skal gøre den størst mulige forskel, er det afgørende at du ikke blot ser på teksterne isoleret. Derved risikerer indsatsen nemlig at blive en overfladisk polering af det sproglige udtryk der nok fungerer lige her og nu, men som kun sjældent virker på lidt længere sigt. Teksterne er ikke blot produkter i sig selv, de er heller ikke udelukkende produkter af skribentens skrivekompetencer, de er også et udtryk for den kultur de er blevet til i. Derfor er det vigtigt at du kigger bag om teksterne og ser nærmere på de skjulte facetter af arbejdet med at gøre tekster bedre – på magt, muligheder og

misforståelser. Dette kapitel indkredser hvordan du kan bruge analysen som et effektivt forandringsværktøj ved at se nærmere på kommunikationskulturen, genrerne, organisationens kvalitetskriterier og teksterne.

En klassisk begyndelse på sprogarbejdet er at indsamle konkrete tekster så man kan danne sig et overblik over kvalitet, styrker og udfordringer. Indsamlingen skal være systematisk så det sikres at det ikke bliver et skævt eller for tilfældigt indtryk, men et reelt billede af den kommunikation som skal kvalitetssikres. Der er mange muligheder for skævvridninger, især hvis det er afdelingerne selv der samler tekster ind – og måske ikke har samme ønske om at udstille eventuelle svagheder som rådgiveren tror. Derfor er det vigtigt at du tager meget aktivt del i udvælgelsen af tekster. En nøgle til indsamling kan være at kigge på de typiske genrer i organisationen som du kan læse mere om senere i kapitlet. Bunken af indsamlede tekster kan ofte virke overvældende på de fleste rådgivere på vej i gang med en forandringsindsats. Ofte bliver overlevesstrategien en tekst ad gangen, og fokus bliver derfor snævert tekstmæssigt. Det giver ikke nødvendigvis forkerte tekstanalyser, men man risikerer at få øje på for lidt.

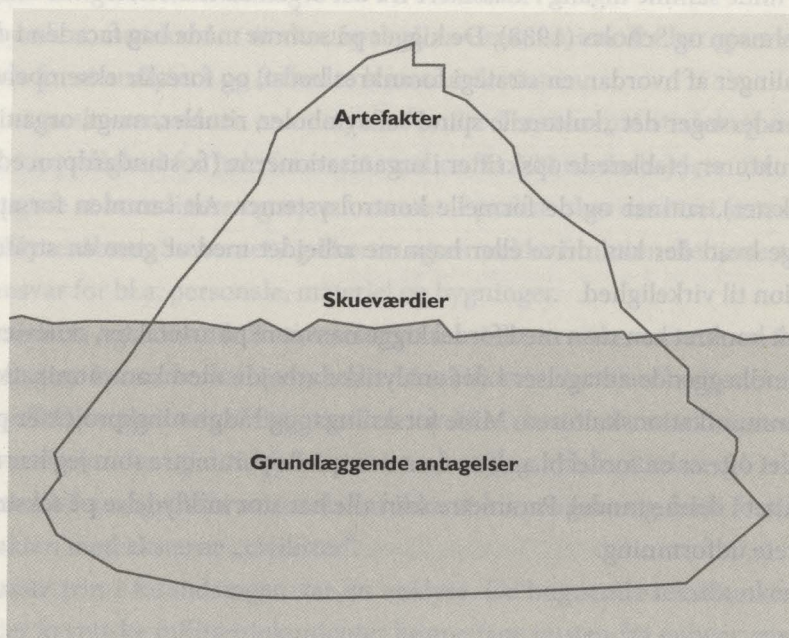
Organisationens kultur



Kilde: Edgar Schein: 1986

Som organisationspsykologen Schein (1986) for længst har slået fast, kan man se på kulturbegrebet som et isbjerg. Kun en del af isbjerget kan ses over havoverfladen – og man tager meget fejl hvis man tror man har set det ved at beundre det umiddelbart synlige. Det er meget vigtigt i kulturanalysen at se under havoverfladen for at forstå isbjergets helhed.

Artefakterne er de læsbare signaler på overfladen, skueværdierne er de udtalte eller nedfældede ambitioner, og de grundlæggende antagelser er de tankesæt der styrer hverdagens handlinger og er svære at aflæse. Schein anbefaler at man afdækker artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser ved at observere adfærdsmæssige fællestræk ved menneskeligt samspil som fx sprog, skikke og traditioner, gruppenormer og usagte spilleregler eller „måden vi gør ting på her“, klimaet, de indlejrede færdigheder, tankesæt, grundmetaforer og symboler. Ved at interessere dig nærmere for hvordan organisationen tænker, får du en langt bedre forståelse for hvorfor teksterne ser ud som de gør. Hvad er det man synes er godt her? Hvad regnes for god tekstopførsel? Hvad bliver fremhævet som godt eller mindre godt her? Er det fx fuldstændig afgørende at undgå stavfejl, men i orden at skrive konstaterende og komplekst? En af



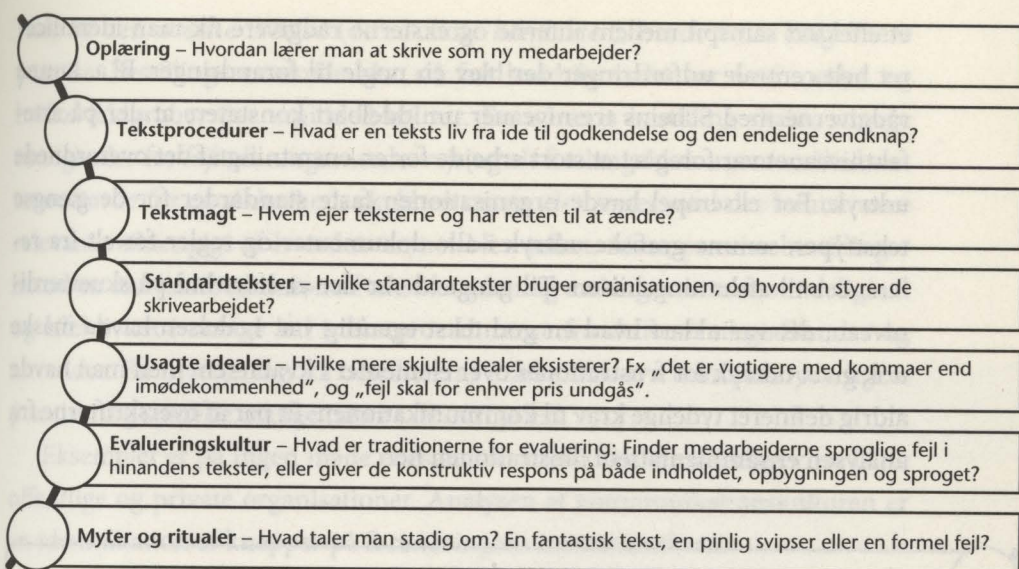
Scheins pointer er at medarbejderne stræber efter at være en del af den fælles kultur og derfor etablerer en fælles måde at gøre ting på – hvilket i allerhøjeste grad gør sig gældende for teksterne.

Min erfaring som forsker og rådgiver med blik for kommunikationskulturen er at det netop er meningsfyldt at have blikket rettet mod nogle af disse faktorer i deres kommunikationsmæssige variant.

- **Artefakter:** Hvilke tydelige signaler er der i kommunikationen fra skrifttype til medievalg?
- **Skueværdier:** Hvad er de officielle spilleregler som de fx udmønter sig i sprogpolitikker, kommunikationsstrategier eller organisationens værdier helt generelt?
- **Grundlæggende antagelser:** Hvad styrer hverdagens tekstproduktion fra grundlæggende tankesæt, syn på modtagerne og oplevelsen af „god kommunikation“ til vaner, standardtekster og godkendelsesprocedurer?

Især de grundlæggende antagelser er værd at undersøge i detaljen. Det er ikke kun sprogfolk og organisationspsykologer der peger på dette. Fx kan man allerede finde samme tilgang i klassikere fra det organisationsstrategiske område som Johnson og Scholes (1988). De kigger på samme måde bag facaden i deres anbefalinger af hvordan en strategi forankres bedst, og foreslår eksempelvis at man undersøger det „kulturelle spind“ af symboler, ritualer, magt, organisationsstrukturer, etablerede opskrifter i organisationerne (fx standardprocedurer og -tekster), rutiner og de formelle kontrolsystemer. Alt sammen for at undersøge hvad der kan drive eller hæmme arbejdet med at gøre en strategisk ambition til virkelighed.

Helt konkret kan man med fordel kigge nærmere på artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser i det analytiske arbejde med kommunikationen og kommunikationskulturen. Mine forsknings- og rådgivningsprojekter peger på at det ofte er en fordel bl.a. at se nærmere på de parametre som jeg har sammenfattet i denne model. Parametre som alle har stor indflydelse på teksternes konkrete udformning.



I det følgende afsnit kan du se et eksempel på hvad en sådan analyse kan tydeliggøre.

Kommunikationskultur hos Forsvarskommandoen

Forsvarskommandoen er et eksempel på en organisation der har gjort en stor indsats for at analysere og forbedre kommunikationen.

Forsvarskommandoen er en styrelse under Forsvarsministeriet og er overordnet myndighed for hele forsvaret med ca. 21.500 medarbejdere. Det er deres opgave at koordinere og styre forsvaret. I praksis sker det i tæt samarbejde med Flyvevåbnet, Søværnet og Hæren og en række funktionelle tjenester der har ansvar for bl.a. personale, materiel og bygninger.

Ledelsen og kommunikationsrådgiverne i Forsvarskommandoen besluttede at gøre kommunikationen bedre. Ambitionen var klar: bedre tekster og mere effektive skribenter. Baggrunden var bl.a. en stor frustration over ineffektive tekster der stjal tid i den interne hverdag, misforståelser på tværs af organisationen og en fornemmelse af ikke at kunne gøre sig fuldt forståelig i kontakten med eksterne „civilister“.

Første trin i forandringen var en analyse. De bugnende tekstbunker med til tider kryptiske militærdokumenter kunne tage pusten fra enhver, men ved

et effektivt samspil mellem interne og eksterne rådgivere fik man identificeret helt centrale udfordringer der blev en nøgle til forandringer. Bl.a. kunne rådgiverne med Scheins tre niveauer umiddelbart konstatere at der på artefaktniveauet var foregået et stort arbejde for en ensretning af det overordnede udtryk. For eksempel havde organisationen faste standarder for de gængse teksttyper, samme grafiske udtryk i alle dokumenter og regler for alt fra referencer til afslutningshilsen. Til gengæld var der et stort hul på skueværdiniveau; det var uklart hvad en god tekst egentlig var. Ledelsen havde måske nok givet udtryk for frustrationer over elementer i kvaliteten, men man havde aldrig defineret tydelige krav til kommunikationen. Et par af overskrifterne fra analysen er sammenfattet i illustrationen her:

Oplæring – Her var meget stor forskel fra afdeling til afdeling og ingen samlet koordination.

Tekstprocedurer – Tekster blev ofte sat meget klart i gang med en overordnet bestilling, og mange cheflag godkendte før teksten evt. nåede den øverste ledelse.

Tekstmagt – Skribenten havde sjældent en egentlig magt over teksten da ledere skulle godkende og ofte ændrede markant i teksten. Den oprindelige skribent så ikke nødvendigvis den endelige tekst.

Standardtekster – Der eksisterede standardtekster på mange niveauer i organisationen. De var ikke alle godkendte, opdaterede eller kombineret med vejledninger.

Usagte idealer – Der var udpræget fokus på sproglig korrekthed og præcision. For mange medarbejdere fyldte det mere end fx målretning af teksten.

Evalueringskultur – Også på dette område var der meget stor forskel. Helt generelt havde organisationen dog en evalueringskultur præget mere af at finde fejl hos hinanden end af egentlige kvalitetsdiskussioner eller fremhævelse af styrkepunkter.

Myter og ritualer – Kulturen var præget af vrede over korrekturfejl eller formelle svipsere, klager over frekvens af forkortelser og diskussion af teknisk sværhedsgrad.

Det nærmere eftersyn af grundlæggende antagelser, strukturer og magt var vigtige ingredienser i det analytiske fundament for forandringen af teksterne. Fx viste det sig meget afgørende at se nærmere på tekstprocedurer og tekstmagt. En konkret ændring af hvordan tekster blev bestilt i systemet, kom til at gøre en afgørende forskel. Før sprogforandringsprojektet rummede en bestilling, eller *tasker* som det hedder i forsvaret, en angivelse af emne og deadline. Men analysen viste at *taskerne*, fx i forbindelse med bestilling af mødemate-

riale til den øverste ledelse (de såkaldte *håndakter*), burde være langt mere præcise. Bestillingerne skulle bl.a. slå fast hvad formålet var med mødet, og hvilke faldgruber der umiddelbart var. En upræcis bestilling skabte mange muligheder for fejltolkninger undervejs og alt for lange dokumenter. Skribenterne havde for en sikkerheds skyld en masse elementer med der kunne være relevante afhængigt af hvordan emnet blev tolket. Mere præcise bestillinger betød en markant reduktion af tekstlængden og en langt større anvendelighed og effektivitet i mange led i tekstprocedurerne fra skribent til godkender og anvender. En investering fra bestilleren i måske fem-syv minutters yderligere præcisering sparede mange timer i de øvrige led.

Eksemplet er på ingen måde enestående, men matcher erfaringer fra både offentlige og private organisationer. Analysen af kommunikationskulturen er en identifikation af knapper på forandringens instrumentbræt.

Genrer som nøgle til forståelse og forandring

Når du skal påvirke vaner og rammer for kommunikationen, er det oplagt at se nærmere på organisationens genrer. Genrer er jo blot en betegnelse for „de typiske tekster“ i en organisation, og netop det typiske kan være nøglen til at se nærmere på vanerne. Det er her ikke nok at undersøge hvilke standardtekster der eksisterer, for der kan være mange flere genrer på spil end deciderede standardtekster. Genrer er groft sagt et andet ord for „plejer“ på tekstområdet. Det er de sagte eller usagte opskrifter på hvordan „man“ gør i organisationen. Derfor er det også ofte en upåagtet genvej til reel forandring af kommunikationen. Kommunikationskulturen sætter sit direkte aftryk i genrerne, og det betyder at de er et analyseobjekt midt imellem kultur og tekster.

Genrebegrebet har som så meget andet rødder tilbage til Aristoteles der med sin særlige evne til at organisere virkeligheden i operationelle kategorier analyserer sig frem til de tre klassiske talegenrer: den politiske tale, festtalen og den juridiske tale. Han udleder de tre talegenrer ud fra tilhørernes rolle i kommunikationssituationen samt talens mål, *telos*. I nutidens langt mere komplicerede samfund er genrebegrebet mere nuanceret med flere genrer, subgenrer og hybridformer. Men genrer er stadig lige grundlæggende for vores produktion og perception af kommunikation.

Et bud på en fyldestgørende genredefinition finder man fx hos genrelingvi-
sten Vijay K. Bhatia. Han definerer en genre sådan:

„Genre er et genkendeligt kommunikativt element, der er karakteriseret ved
et sæt kommunikationsformål, der identificeres og gives en fælles forståelse
af medlemmerne af det professionelle og akademiske fællesskab, hvor det
normalt optræder. Oftest er genren stramt struktureret og stiliseret i kraft af
begrænsninger for de tilladte bidrag med hensyn til deres hensigt, placering,
form og funktionelle værdi. Disse begrænsninger udnyttes imidlertid ofte af
ekspert i det diskursive fællesskab med henblik på at indfri personlige mål
inden for rammerne af de socialt anerkendte formål.“ (Bhatia 1993, 13)

Genrer er med andre ord noget der etableres som fælles mønstre i en kultur.
De har stor betydning for hvordan vi læser og forstår en tekst, fordi de sty-
rer vores forventninger og læsemønstre. De har også meget stor betydning for
hvordan vi producerer tekster. Fx har skrivepædagogisk forskning vist at vi
skriver hurtigere og bedre når vi kender genrekonventionerne (Reid 1987).
Det er lettere at skrive i en velkendt ramme hvor vi kender funktionen af hvert
tekstelement, kvalitetskriterier etc.

I min ph.d.-afhandling udviklede jeg en genreanalytisk tilgang der netop
med rod i retorikken udledte relevante genrer på baggrund af

- tekstens sociale motiv, forstået som den kombination af interesser, motiver
og begivenheder der motiverer kommunikationen
- typisk situation
- typiske modtagere
- typisk opbygning
- typisk form.

At genrer er nøgler til sprog- og tekstarbejdet i organisationer, skyldes jo netop
at de kan være en vej til at gøre de mere usynlige opskrifter i organisationen
synlige. Ved at kortlægge genrerne får man som sproglig rådgiver set på vig-
tige styringsmekanismer for tekstarbejdet. Man kan både få afdækket skjulte
opskrifter og undersøgt om de hæmmer eller driver forandringen i den rigtige

retning, som også Johnson og Scholes (1988) var inde på. Og man kan helt praktisk få kortlagt hvilke kommunikationsformer der er centrale.

For en stor del af genrerne vedkommende vil der være overlap til standardtekster, men langt de fleste genreanalytiske kortlægninger afslører oversete genrer der har endnu mere brug for et kritisk kommunikativt blik end organisationens officielle standarder.

Når du vil kortlægge organisationens genrer, kan du fx bruge dette skema:

	Primære modtagere	Formål/motiv	Stikord – er der fx en standardtekst, en typisk opbygning eller lignende?
Teksttype			
Teksttype			
Teksttype			
Teksttype			

Et brudstykke af kortlægningen i en afdeling i Forsvarskommandoen kan illustrere den simple start på en genrebaseret kortlægning og analyse:

	Primære modtagere	Formål/motiv	Stikord – er der fx en standardtekst, en typisk opbygning eller lignende?
Direktiv	Kolleger	Beskrivelse af reglerne på et givent område	
Håndakt	Underliggende myndigheder og stabe/afdelinger	Mødepapir/baggrund	Styret af standardtekster
Notat	Alle	Baggrundspapir, fx med analyse	Styret af standardtekster
Nyhedsbrev	Udstationerede	Overblik over hjemlige interne nyheder	
Sagsoplæg	Ledelsen	Oplæg til beslutning eller orientering	Styret af standardtekster
Tasker	Underliggende myndigheder og stabe/afdelinger	Bestilling af opgave	Styret af standardtekster
Velkomstbrev	Ny medarbejder	Velkomst og relevant mødeinfo	Vedlægges pjece om Søarsenalet

Ved på denne måde at kortlægge genrerne og få overblik over hvordan de styres af eksempelvis standarder, får man både det rette grundlag for at indsamle relevante tekster og for at forstå konteksten og forandringspotentialerne og prioritere indsatsen efterfølgende. Som brudstykket fra kortlægningen ovenfor viser, var det meget afgørende i Forsvarskommandoen at prioritere en omfattende gennemgang af standardteksterne for overhovedet at kunne forandre noget som helst. Her ville en forandringsindsats baseret udelukkende på kompetenceudviklende kurser ikke være tilstrækkelig. Uagtet hvor kompetente skribenter medarbejderne ville blive efter et kursus, ville de ikke kunne anvende det de havde lært, hvis standardteksterne ikke blev opdateret.

Organisationens kvalitetskriterier for sprog og tekster

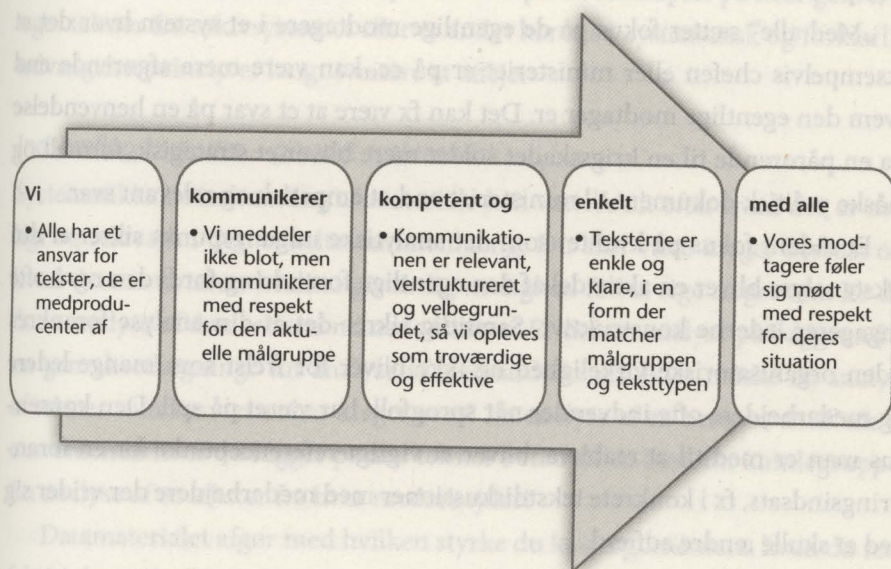
Når du skal nærme dig en egentlig tekstanalyse, er det naturligvis helt afgørende at være meget opmærksom på organisationens kvalitetskriterier for sprog og tekster.

Hvis organisationen har en række eksplicite kvalitetskriterier, skueværdier eller sproglige målsætninger, kan de bruges som den normative bande for analysen. Hvert ideal kan gøres til et analysespørgsmål i stil med: Vi vil være åbne og imødekommende – i hvor høj grad er teksten åben og imødekommende?

Men desværre er det ikke altid så simpelt. For når det handler om tekstkvalitet, er de fleste enige i teorien: Man ønsker troværdige og modtagerorienterede tekster. Men enigheden ophører når diskussionerne af tekstkvalitet bliver mere konkrete og tager udgangspunkt i teksterne. En tekst der for nogle er autoritær og sprogligt distanceret, kan for en juridisk afdelingschef virke meget modtagerorienteret. Derfor kan arbejdet med at konkretisere hvordan man forstår og omsætter sprogpolitikernes kvalitetskriterier til konkrete formuleringer, være en meget vigtig del af forandringsarbejdet. Hvis du springer denne proces over, risikerer du at underminere forandringsindsatsen fordi den er funderet på for overfladisk en enighed om hvad en god tekst er. Det resulterer ofte i en boomerangeffekt; kvalitetsforbedringen lykkes umiddelbart, men efter ganske kort tid dykker kvaliteten igen da medarbejdere, ledere og kommunikationsmedarbejdere tolker de nye idealer forskelligt og har forskellige forestillinger om hvem der ejer teksterne.

I den scheinske optik handler det om skueværdier. Og ofte er det konkrete produkt der kommer ud af disse diskussioner, på overfladen ret uimodsigeligt og måske ligefrem banalt. Men har diskussionerne været gode og konkrete, er det netop ikke banalt, men basalt, og etablerer den nødvendige platform for både analyse og forandring. Det kan du se et eksempel på nedenfor.

I Forsvarskommandoen var kvalitetsfrustrationerne på ledelsesniveau fælles, men lederne var frustrerede over forskellige egenskaber ved teksterne, fra konkret irritation over sproglige sjukefejl til udmattelse over længden af dokumenterne og irritation over manglende sammenhæng i argumentationen eller dårlig opbygning. Kvalitetsdiskussioner mandede her ud i en række helt enkle skueværdier:



Det ser måske nok på overfladen uimodsigeligt og banalt ud: Hvem vil ikke gerne kommunikere kompetent og enkelt med alle? Men hvert element i sætningen bunder i konkrete diskussioner af smertenspunkter i kvaliteten. For eksempel vidner „vi'et“ om udfordringerne med at tage ansvar for tekster når systemet har så mange godkendelsesniveauer at den enkelte ikke føler sig ansvarlig. Blev der ikke sat ind her, ville teksterne simpelthen aldrig blive gode nok.

„Kommunikerer“ er en meget ambitiøs målsætning om at flytte teksterne fra at være de rene meddelelser og ordrer til ikke blot at være informativt i orden, men ligefrem være i kommunikativ øjenhøjde med modtagerne – et svømmeskridt i den fælles kommunikationsforståelse.

„Kompetent“ sætter ind bl.a. over for udfordringen med selektionen af indhold, så det ikke kun er præcist, men også relevant og velstruktureret. En meget konkret og nødvendig diskussion i en faglig og hierarkisk kultur der let risikerer at drukne modtagerne.

„Enkelt“ indebærer et klart ønske om sprogligt at ændre den interne komplekse sprogbrug hvor et ord som „luftrumsovervågningskapacitetsperiodeplan“ ikke er usædvanligt, og hvor frekvensen af forkortelser kan give enhver sved på panden.

„Med alle“ sætter fokus på de egentlige modtagere i et system hvor det at eksempelvis chefen eller ministeriet er på cc, kan være mere afgørende end hvem den egentlige modtager er. Det kan fx være at et svar på en henvendelse fra en pårørende til en krigsskadet soldat mere bliver et strategisk, formelt og måske politisk dokument til ministeriet end et empatisk og relevant svar.

Et sådant fokus på kvalitet som det analytiske udgangspunkt sikrer at din tekstanalyse bliver en aktiv del af den egentlige forandring fordi den også ofte engagerer lederne konstruktivt. Samtidig sikrer det at din analyse forankres i den organisatoriske virkelighed og ikke bliver for frelst som mange ledere og medarbejdere ofte indvender når sprogfolk har været på spil. Den konsensus man er med til at etablere, bliver et vigtigt referencepunkt for en forandringsindsats, fx i konkrete tekstdiskussioner med medarbejdere der vrider sig ved at skulle ændre adfærd.

Konstruktiv tekstanalyse

En klassisk misforståelse i sprogarbejdet er at gå for hurtigt i gang med at ændre teksterne og basere sin indsats på fornemmelse snarere end reel viden. Den hurtige indsats risikerer at blive til overfladiske ændringer der kun engagerer de skribenter som allerede er ret dygtige, og som på forhånd synes at det er vigtigt at skrive godt. Hvis du derimod baserer din indsats på en reel analyse af teksternes kvalitet, får du etableret et mere overbevisende fundament for

forandring – og du sikrer dig at din indsats bliver målrettet optimalt til de udfordringer der rent faktisk er.

For at man kan skabe en holdbar analyse med reel dokumentationskraft, skal man gøre det man gør, med vilje, forstået på den måde at analysen ikke bliver baseret på intuitive punktnedslag i mere eller mindre vilkårligt indsamlede dokumenter hvor fornuftige og relevante den slags end kan være. I stedet skal indsamlingen af teksterne være systematisk, og selve analysen skal bygge på eksplicitte kvalitetskriterier. Mange sproglige indsatser bliver ofte af kritikere netop afvist som tyndbenede fordi rådgiveren ikke kan argumentere ordentligt for sine forslag. Dokumentationskraften bliver for spinkel hvis det blot er „min fornemmelse er“, „de tekster jeg har set på, viser at ...“ Mens dokumentationskraften i en analyse baseret på 10 eksempler på hver genre, en uges tekster fra arkivsystemet eller et andet konkret, systematisk og forklarligt udvælgelsesprincip er langt sværere at affeje.

Indsamlingsmetoder – gør det systematisk

Systematikken i indsamling af materiale kan variere alt efter hvad der er muligt og relevant i den enkelte sammenhæng. Du skal være meget bevidst om hvad datamaterialets kvalitet giver dig mulighed for at sige noget om. Er det fx en analyse af den seneste måneds tekster? Er det en analyse på baggrund af en genrekortlægning? En analyse af standardtekster? Eller måske en analyse af tekster som kunderne har klaget over? En analyse af en bestemt snitflade til omverdenen hvor du kigger på alle tekster i et år til en bestemt kundegruppe? En analyse af to tekster fra hver medarbejder?

Datamaterialet afgør med hvilken styrke du kan argumentere, hvad du rent faktisk kan påstå at vide noget om, og med hvilken troværdighed du kan op-høje pointer til eventuelt at være almengyldige. Fx gennemførte jeg engang en analyse i en organisation hvor tre tekster fra hver medarbejder blev analyseret. Resultatet var ret imponerende, og jeg blev mistænksom. Ledelsen havde hidkaldt mig fordi den oplevede udfordringer i kvaliteten. Kunne det så passe? En nærmere undersøgelse afslørede at den sekretær der var blevet sat til at finde teksterne i arkivet, havde fundet det for besværligt. I stedet havde hun sendt en e-mail og bedt medarbejderne selv vælge og sende tre tekster til en analyse til ledelsen. I en organisation præget af truende fyringer og en del frygt for

ledelsen var udvalget derfor blevet derefter – og dokumentationskraften sivede fluks ud af analysen. Indtil jeg ved nærmere eftertanke fandt frem til at analysen godt kunne bruges til noget alligevel, nemlig til at vise hvad medarbejderne selv fandt var god kvalitet, og til at beskrive deres skrivekompetencer. Det viste sig at være en relevant byggesten i arbejdet. Organisationen manglede så blot et reelt billede af hverdagspraksis.

Systematisk analyse – brug en analyseguide

Som med datamaterialet skal også den analytiske tilgang være bevidst og beskrevet. Det betyder ikke nødvendigvis at den er relevant for andre end dig, men du skal vide hvad du gør, hvordan og hvorfor.

Ofte kan du med fordel systematisere din analyse så du helt konkret formulerer din tilgang i en række spørgsmål. De skal guide dit analytiske blik på teksterne. Spørgsmålene skal beskrive hvad du kigger efter i teksten, gerne så konkret som muligt. Du etablerer med andre ord din egen analyseguide.

Analyseguiden kan du få inspiration til fra teoretiske analysemodeller, eller du kan selv etablere den med udgangspunkt i organisationens konkrete kvalitetskriterier på området. I de følgende afsnit kan du se eksempler på begge dele.

Men før du finder ud af hvordan du vil gribe analysen an, er endnu en overordnet analyse-beslutning relevant. For hvordan skal du bruge dine analyseresultater?

Gule lapper eller lagkager?

Hvis analysen er en platform for dit eget arbejde og fx går ud på at finde eksempler til kurser eller gå-hjem-møder, så er det måske rigeligt at arbejde med noter på selve teksterne, et hav af gule lapper eller hvad du nu foretrækker. Men skal analysen bruges forandrende i en kultur der er dokumentationsstyret, kan du med fordel overveje om dine resultater skal kunne måles og fremstilles på en overskuelig måde i diagrammer, grafer eller lagkager.

Du kan måle kvaliteten på mange måder og tekstniveauer. I sin mest enkle form kan målingen fx bestå i at evaluere teksterne og give hver tekst en samlet karakter. På den måde kan du enkelt illustrere det nuværende kvalitetsniveau over for ledelsen og medarbejderne, og de får samtidig et udgangspunkt for senere at kunne sammenligne: „Sidst fik vi 5, nu et år efter får vi 9.“

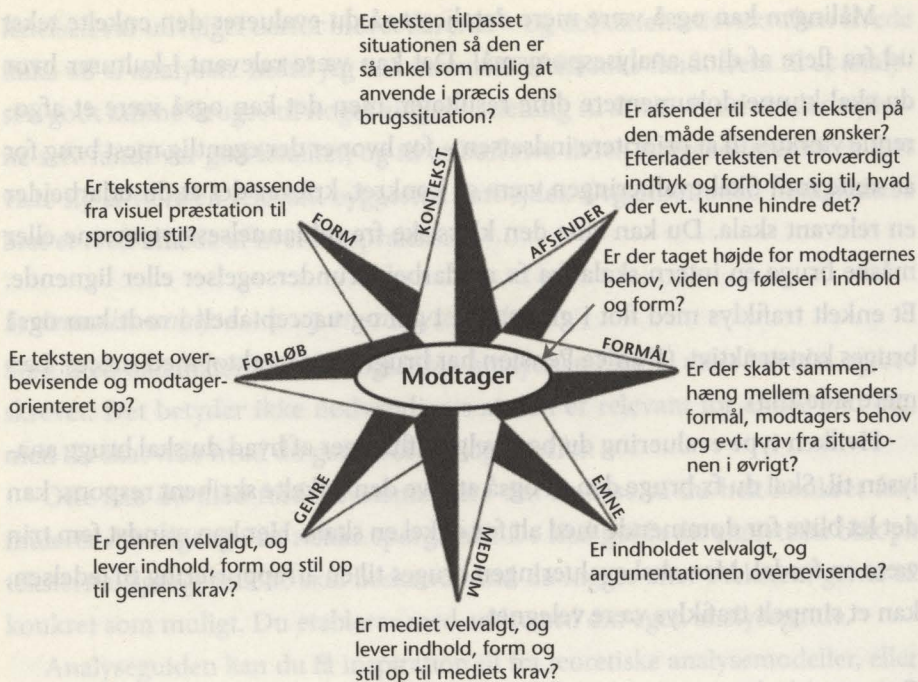
Målingen kan også være mere detaljeret så du evaluerer den enkelte tekst ud fra flere af dine analyse spørgsmål. Det kan være relevant i kulturer hvor du skal kunne dokumentere dine resultater, men det kan også være et afgørende værktøj til at prioritere indsatsen – for hvor er der egentlig mest brug for at sætte ind? Skal evalueringen være så konkret, kræver det at du udarbejder en relevant skala. Du kan låne den klassiske fra uddannelsessystemerne eller måske bruge en intern skala fra fx medarbejderundersøgelser eller lignende. Et enkelt trafiklys med flot i grønt, o.k. i gul og uacceptabelt i rødt kan også bruges konstruktivt. (Danica Pension har brugt dette værktøj med succes. Læs mere side 233)

Hvilken type evaluering du bør vælge, afhænger af hvad du skal bruge analysen til. Skal du fx bruge den til også at give den enkelte skribent respons, kan det let blive for dømmende med alt for enkel en skala. Her kan mindst fem trin være en fordel. Men skal evalueringen bruges til en afrapportering til ledelsen, kan et simpelt trafiklys være velegnet.

Det retoriske kompas som analyseguide

Det retoriske kompas er et analyse- og produktionsværktøj der er inspireret af den klassiske retoriks situationelle tilgang til tekster. Jeg har udviklet kompasset i samarbejde med Pernille Steensbech Lemée (Lund & Lemée 1999).

I stedet for kun at se på teksten, ser kompasset på både situationen teksten udspringer af, selve teksten og den situation teksten skal virke i. Det bygger med andre ord på en funktionel tilgang til tekster og sprog, og som analyseguide kan det bruges til at sikre en holistisk tilgang til teksterne.

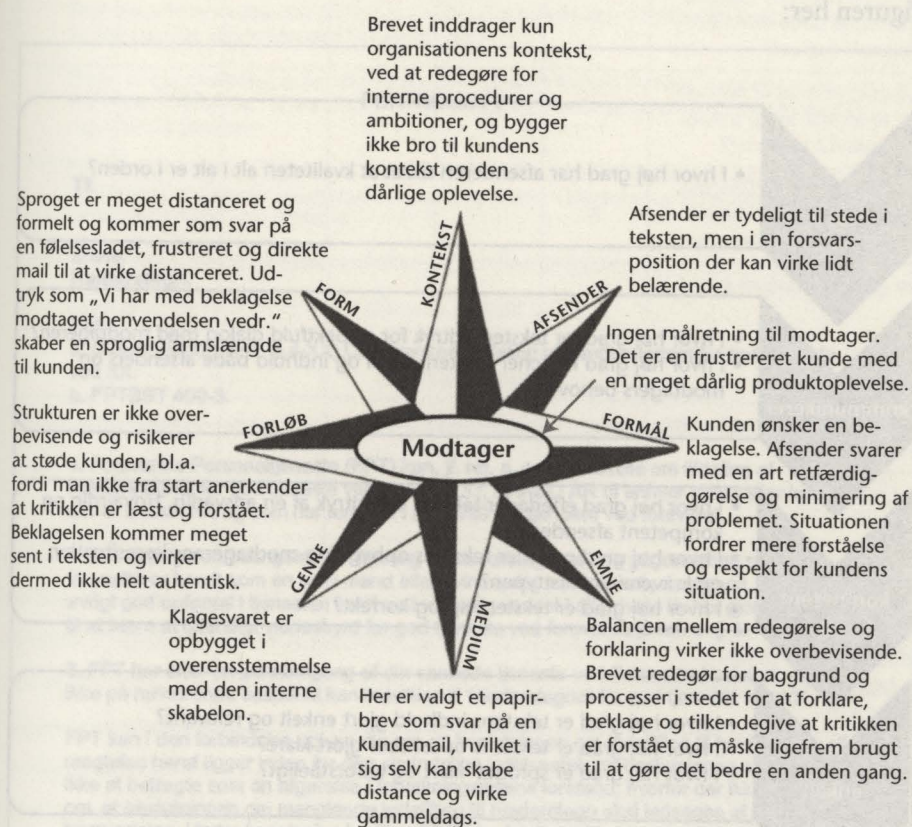


Modeller som det retoriske kompas kan med fordel bruges til analyser der skal munde ud i kompetenceudvikling af medarbejderne. I de tilfælde bliver modellen en genvej til selve undervisningen fordi du med modellen som udgangspunkt kan skrue et udviklingsforløb sammen der er tæt knyttet til analyseresultaterne.

Eksempelvis brugte jeg kompasset til en analyseguide i en virksomhed hvor teksterne viste sig at have markante udfordringer i „forløb“ og valg af „genre“ og „medie“. Teksterne blev groft sagt alle produceret på samme måde og ud fra afsenderens synsvinkel. Skribenterne opførte sig nogenlunde ens, uanset om modtageren var en vred kunde i et papirbrev, en løst forespørgende brancheforening pr. e-mail eller et direktionsmedlem med behov for akut dokumentation af en given anbefaling. Opbygningen var sagsorienteret i stedet for formidrende, fx begyndte man ofte med baggrunden for en given sag i stedet for at gå til den aktuelle anledning til at skrive om sagen, så der kunne gå flere sider før modtageren fik en chance for at finde ud af hvorfor der blev kom-

munikeret om dette nu. Der var også problemer med en støvet og gammeldags sprogstil der slet ikke matchede de moderne idealer (og produkter) som virksomheden i øvrigt stod for.

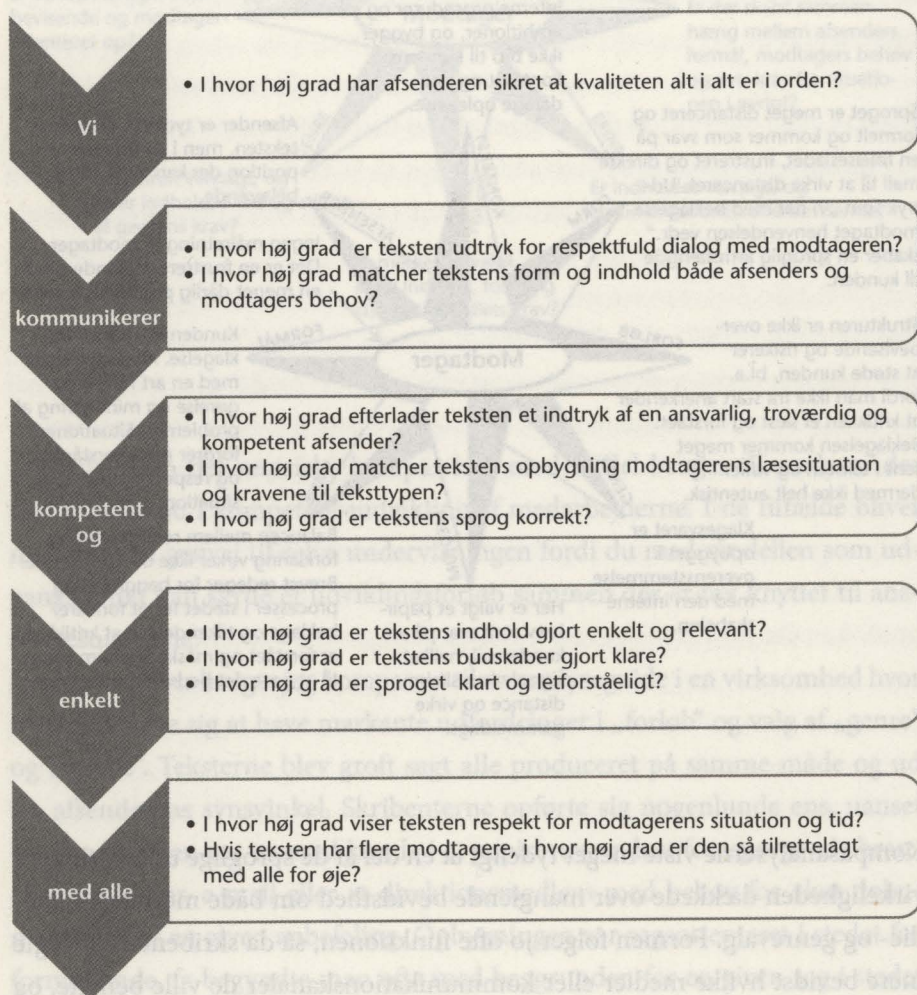
Jeg brugte kompasset til at analysere en række af virksomhedens tekster. Her er et eksempel på en analyse af et klagesvar:



Kompsanalyserne viste meget tydeligt at en del af de sproglige udfordringer i virkeligheden dækkede over manglende bevidsthed om både modtagere, medie- og genrevalg. Formen følger jo ofte funktionen, så da skribenterne valgte mere bevidst hvilke medier eller kommunikationskanaler de ville benytte, og stillede mere direkte ind på deres modtagere, ja så fulgte sproget også med og blev mere direkte og enkelt.

Analyseguide baseret på officielle kvalitetskriterier

Når sprogarbejdet er forankret i konkrete kvalitetskriterier, er det oplagt at lade analysen fokusere på om teksterne opfylder kriterierne. Analysen kommer derved til at svare på i hvor høj grad der er sammenhæng mellem ambitioner og praksis. Det var den model Forsvarskommandoen brugte. Her blev de enkle skueværdier omsat til konkrete analyse spørgsmål som det fremgår af figuren her:



Hver eneste af genrekortlægningens over 400 tekster blev evalueret på en fem-punktsskala i forhold til disse analyse spørgsmål. Et simpelt Excelark styrede evalueringen.

En af de tekster der blev evalueret, stammer fra Forsvarets Personeltjeneste og er en standardtekst som bruges når en medarbejder står til at skulle have et hæderstegn, men ikke får det. Her ser du teksten og evalueringen af den:

FORTROLIGT P

Til

Emne:

Hæderstegn.

Ref.:

- a. CIR nr. XXXX (KFF B.4-XX) Cirkulære om tildeling af Hæderstegnet for god tjeneste ved XX.
- b. FPTBST 400-3.

1. Forsvarets Personeltjeneste (FPT) kan, jf. ref. a. og b., indstille om tildeling af Hæderstegnet for god tjeneste ved XX den DD. MÅNED ÅR til enhver mand eller kvinde, der er ansat i XX og som har forrettet i alt 25/40 års tjeneste ved forsvaret.

2. Det er tillige en betingelse for tildeling af hæderstegn, at den pågældende af sine foresatte er kendt som en brav mand eller kvinde, der ved troskab, duellighed, flid og i øvrigt god opførsel i tjenesten samt ved ulastelig vandel i sit private liv har gjort sig værdig til at bære et offentligt vidnesbyrd for god tjeneste ved forsvaret, jf. ref. a. § 4.

3. FPT har efter en gennemgang af din samlede tjeneste ved Forsvaret besluttet, at du ikke på nuværende tidspunkt kan indstilles til Hæderstegnet for god tjeneste ved XX.

FPT kan i den forbindelse oplyse dig om, at beslutningen om indstilling til hæderstegn eller nægtelse heraf ligger inden for den almindelige ledelsesret, og beslutningen er dermed ikke at betragte som en afgørelse i forvaltningslovens forstand, hvorfor der ikke er krav om, at beslutningen om manglende indstilling til hæderstegn skal ledsages af en begrundelse. Under henvisning hertil er FPT ikke forpligtet til at begrunde beslutningen om ikke at indstille dig til hæderstegn i år.

4. FPT kan dog oplyse dig om, at der ved vurderingen af, hvorvidt du skulle indstilles til Hæderstegnet for god tjeneste ved XX er blevet lagt vægt på, at du (kort beskrivelse af vandelsforholdet).

5. Såfremt det vurderes, at du senere kan tildeles hæderstegn, vil du få besked herom.

6. Sagsbehandler ved FPT er FAXX titel navn, tlf. 3266 XXXX.

E.b.

Analysespørgsmål	Ringede	Mindre godt	O.k.	Godt	Meget godt	Ikke relevant
1. I hvor høj grad har afsenderen sikret at kvaliteten alt i alt er i orden?		X				
2. I hvor høj grad er teksten udtryk for respektfuld dialog med modtageren?	X					
3. I hvor høj grad matcher tekstens form og indhold både afsenders og modtageres behov?	X					
4. I hvor høj grad efterlader teksten et indtryk af en ansvarlig, troværdig og kompetent afsender?		X				
5. I hvor høj grad matcher tekstens opbygning modtagerens læsesituation og kravene til teksttypen?	X					
6. I hvor høj grad er tekstens sprog korrekt?			X			
7. I hvor høj grad er tekstens indhold gjort enkelt og relevant?		X				
8. I hvor høj grad er tekstens budskaber gjort klare?	X					
9. I hvor høj grad er sproget klart og letforståeligt?		X				
10. I hvor høj grad viser teksten respekt for modtagernes tid og situation?	X					
11. Hvis teksten har flere modtagere, i hvor høj grad er den så tilrettelagt med alle for øje?						X
Styrker i teksten: Det formelle overholdes strengt.						
Udfordringer i teksten: Manglen på måletretning til afsenders behov er markant og ikke respektfuld. Oplagt eksempel på uhensigtsmæssig disposition.						

Som det fremgår, var analysen meget konkret i forhold til Forsvarskommandøens idealer, og noterne om teksternes styrker og udfordringer gjorde det let senere at finde eksempler til sprogarbejdet.

Teksten ovenfor er siden forandret, og efter mange interne diskussioner ser den i øjeblikket sådan ud:

Til
Grad/titel navn
MA-nr. XXXXXX

Emne:
Hæderstegn.

Ref.:
FPTBST 400-3.

Forsvarets Personeltjeneste (FPT) har besluttet, at du ikke kan indstilles til Hæderstegnet for god tjeneste ved hæren den DD. MÅNED ÅR.

Det er en forudsætning, at der ikke er vandelsmæssige forhold, der taler imod en indstilling. Det betyder, at der ikke må være noget at udsætte på dit almindelige omdømme i og uden for tjenesten.

Der har været lagt vægt på, at du i perioden 1986 til 2004 har haft 4 forhold omhandlende ulovlig brug af rusmidler, vagtforseelser samt beruselse i tjenesten og deraf har været ikendt såvel bøder som advarsel.

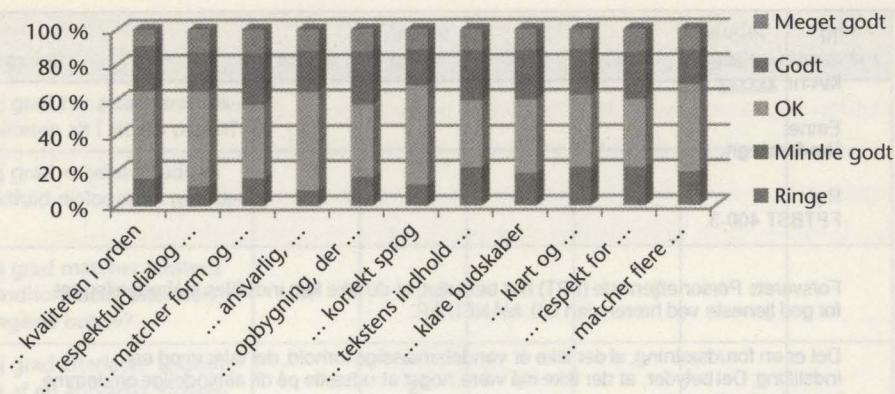
FPT orienterer dig, hvis du kan indstilles på et senere tidspunkt.

Sagsbehandler ved FPT er FAXX titel navn, tlf. 3266 XXXX.

Med venlig hilsen

Set med rådgiverøjne er den stadig et stykke fra det perfekte da sproget bl.a. endnu er tungt. Men bevægelsen frem mod det mere målrettede, respektfulde og reelt begrundende er uomtvistelig. Nu ved modtageren hvad det drejer sig om og hvorfor, og strukturen bærer indholdet klart og direkte frem uden unødige overraskelsesangreb.

Systematikken i analysen af de 400 tekster gjorde at resultaterne både kunne bruges helt overordnet som et prioriterings- og motiveringsværktøj og helt konkret til at vise et billede af den enkelte enheds kvalitet sammenholdt med den samlede kvalitet. Derved gjorde analysen det muligt at skræddersy indsatsen. Eksempelvis kunne et billede for en afdeling se sådan ud:



Resultatet af analysen betød at organisationen valgte at fokusere mere på relevans og forståelighed i sprogarbejdet end på korrekt sprog.

Analysen er vejen til reel forandring

Perspektivet på analyse i dette kapitel er jo kort sagt et *brugsperspektiv*: Analysen skal bruges til noget, og netop refleksionen over hvad den skal bruges til, skal afgøre dine analytiske valg og metoder. Min erfaring som både forsker og forandringsagent i mange private og offentlige organisationer er at en analyse kan gøre en afgørende forskel for forandringens tyngde og effekt.

I Forsvarskommandoen blev analysen fulgt op af en massiv indsats med kompetence- og kulturudvikling der stadig er i gang. De nye idealer er ved at blive bredt ud i hele forsvaret og skrevet ind i de nødvendige regler, medarbejdere efteruddannes, standardtekster ændres, samarbejdsformer justeres. Kommunikationsrådgiverne har travlt med at følge op, inspirere og forpligte. Intet er helligt – selv den klassiske militære slutning på enhver skrivelse „Efter bemyndigelse“, eller som der står i brevene: „E.b.“, er nu afskaffet.

Analyserne er med andre ord med til at skabe forandringen bl.a. fordi deres dokumentationskraft gør det enklere at skabe forståelse, engagement og i sidste ende forandringsmotivation hos alt fra topledelse til yngste kundeservicemedarbejder. Rådgiveren skal ikke med egne normer pinpointe fejl, men – med en grov forenkling af Kierkegaards berømte citat – finde organisationen dér hvor den er, og teksterne i den kultur de er et produkt af.

Som sproglig rådgiver skal dit blik være rettet mod både kommunikationskultur, processer og produkter – kun derved undgår du de klassiske overflademisforståelser og ærgerlige boomerangeffekter, og kun derved gør du en reel forskel så både skribenter og tekster bliver bedre, og kommunikationskulturen styrkes.

modtagerne forstår og bruger teksterne

af Anne Kjørgaard og Maja Krone

Skriveguiden opfordrer ofte til at man „sætter sig i modtagerens sted“. Men hvordan kan man egentlig vide hvem modtageren er, og hvilke problemer han eller hun har? I dette kapitel får du overblik over forskellige tilgange til modtagere. Du får også gode ideer til hvordan du kan designe dine egne brugerundersøgelser – uden at det bliver dyrt og besværligt.

Kom tættere på modtagerne gennem brugerundersøgelser

Råd som „tænk på modtageren“ og „skriv, så fru Jensen kan forstå det“ bliver ofte givet inden for sproglig rådgivning i almindelighed – og i sproguddrag og skriveguiden i særdeleshed. Men hvordan udmønter man den slags anbefalinger i praksis, eller rettere: Hvordan kan man være mere nøgenhødet på at ens velvillige forsøg på at imødekomme fru Jensen faktisk fungerer eller hensigten? Hvis man alene bruger råd som „tænk på modtageren“ til at lukke øjnene og forestille sig hvordan fru Jensen har det når hun læser den tekst man er ved at skrive, er det langt fra sikkert at man ræsonnerer rigtigt. Man kan

Undersøg hvordan modtagerne forstår og bruger teksterne

Af Anne Kjærgaard og Maya Krone

Skriveguider opfordrer ofte til at man „sætter sig i modtagerens sted“. Men hvordan kan man egentlig vide hvem modtageren er, og hvilke problemer han eller hun har? I dette kapitel får du overblik over forskellige tilgange til modtagere. Du får også gode ideer til hvordan du kan designe dine egne brugerundersøgelser – uden at det bliver dyrt og besværligt.



Kom tættere på modtagerne gennem brugerundersøgelser

Råd som „tænk på modtageren“ og „skriv, så fru Jensen kan forstå det“ bliver ofte gentaget inden for sproglig rådgivning i almindelighed – og i sprogpolitikker og skriveguider i særdeleshed. Men hvordan udmønter man den slags anvisninger i praksis, eller rettere: Hvordan kan man være bare nogenlunde sikker på at ens velvillige forsøg på at imødekomme fru Jensen faktisk fungerer efter hensigten? Hvis man alene bruger råd som „tænk på modtageren“ til at lukke øjnene og *forestille sig* hvordan fru Jensen har det når hun læser den tekst man er ved at skrive, er det langtfra sikkert at man rammer rigtigt. Man *kan*

nå langt med forestillingsevne, erfaring og sund fornuft, men det kan på den anden side være svært at gøre sig fri af sin rolle som „insider“ i en organisation og gennemskue hvordan kommunikation opleves uden for organisationen.

Derfor argumenterer vi her i kapitlet for at det er vigtigt at gennemføre brugerundersøgelser som kan vise hvordan faktiske modtagere forstår, opfatter og bruger organisationens kommunikation. Formålet med brugerundersøgelser bør være at få ny, værdifuld viden om modtagerne som kan omsættes til hensigtsmæssige tekster. Din brugerundersøgelse skal vise om teksterne fungerer i praksis og giver det ønskede resultat. Kapitlet handler altså om hvordan du kan blive klogere på modtagerne ved hjælp af brugerundersøgelser. Vi beskriver tre forskellige modtagertyper, giver en oversigt over hvordan forskningen i sprog og tekster har brugt brugerundersøgelser, giver gode råd til hvordan du selv kan undersøge dine modtagere, og viser eksempler på hvordan en række organisationer har gjort. I kapitel 11: *Mål effekten* kan du læse mere om brugerundersøgelser og hvordan de kan bruges til at måle effekten af sproglige forandringer.

Brugerundersøgelser kan fx give svar på spørgsmål som:

- Hvad gør modtagerne med teksten? Åbner de overhovedet kuverten? Har modtagerne overskud til at reagere på teksten? Hvordan læser de teksterne – bliver de skimmet eller læst fra ende til anden?
- Hvordan forstår modtagerne teksten? Kan de uddrage de informationer afsenderen gerne vil have dem til at uddrage? Forstår modtagerne fx hvilke handlemuligheder eller pligter de har?
- Opfatter modtagerne teksterne som relevante? Er det klart for modtagerne hvorfor de får en given tekst, og hvad de skal bruge den til? Hvilke informationer har modtagerne brug for i kommunikationssituationen?
- Hvilke holdninger har modtagerne til afsenderen? Hvordan bekræfter eller forandrer en given tekst opfattelsen (eller opfattelserne) af afsenderen? Hvordan kan teksterne revideres så de i højere grad understøtter organisationens brandingstrategi?
- Hvordan er forholdet mellem afsenders hensigt med teksten og modtagers reaktion på den? Hvilke forandringer er de vigtigste hvis teksten i højere grad skal indfri afsenderens hensigter med teksten?

Den viden som brugerundersøgelser giver, kan fx bruges til at

- evaluere og forbedre eksisterende kommunikation
- få input til at planlægge og udforme ny kommunikation
- få indblik i hvilke problemer modtagerne har med teksterne, og dermed hvilke problemer i teksterne man bør prioritere at løse
- motivere skrivende medarbejdere til forandring ved at vise dem at organisationens tekster ikke altid fungerer i forhold til modtageren
- legitimere sprogarbejdet over for ledelsen ved fx at vise at modtagerne har problemer med at forstå og bruge teksterne, eller at teksterne ikke understøtter organisationens image.

Brugerundersøgelser kan være besværlige og resursekrævende, men som vi vil vise, behøver de ikke at være det. En lille rundringning til nogle faktiske modtagere eller en gennemgang af henvendelserne fra kundecentret kan gøre dig en hel del klogere på om organisationens kommunikation fungerer hensigtsmæssigt.

Sprogdialogen – et godt eksempel på en brugerundersøgelse

Dette eksempel viser hvordan man med forholdsvis enkle midler kan få masser af konkret feedback på tekster og få åbnet de skrivende medarbejders øjne for at de måske ikke skriver så modtagerrettet som de forestiller sig.

Skatteverket (den svenske pendant til SKAT) gennemfører hvert år en evaluerende spørgeskemaundersøgelse hvor borgere og virksomheder vurderer organisationens kommunikation (Hedlund 2006, 53). Det er et tilbagevendende problem at organisationens skriftsprog får lave karakterer, og det fik Västerås og Örebroregionerne til at gennemføre projekt Sprogdialogen for at forbedre skriftsproget.

Sprogdialogen går ud på at sagsbehandlere og borgere bedømmer de samme tekster. 20 borgere blev rekrutteret til et testpanel gennem annoncer i lokale aviser, og 25 sagsbehandlere blev udvalgt ud fra deres interesse i projektet. Sagsbehandlerne blev bedt om at udvælge fem tekster som de selv havde skrevet, og som de mente var aktuelle. Herefter skulle testpanelet og sagsbehandlerne hver især lave „klarsprogstesten“ på de udvalgte breve (klarsprogstesten er en række spørgsmål der skal hjælpe skribenten med at vurdere om en tekst

er forståelig og tilpasset læseren – se testen på <http://www.sprakradet.se/testet/>). Fremgangsmåden var:

1. Sagsbehandlerne skulle først vurdere deres egne tekster ved at svare på klarsprogstestens spørgsmål.
2. Borgerne i testpanelet skulle herefter svare på samme spørgsmål om sagsbehandlerne tekster.
3. Borgerne skulle også skrive en meddelelse direkte til sagsbehandleren om teksterne.

Da man sammenlignede sagsbehandlerne og testpanelets svar, kom man frem til disse resultater:

- Testpanelet mente at teksterne var dårligere end sagsbehandlerne gjorde.
- Svarene var mest modsatrettede i de spørgsmål der handlede om at tilpasse teksten til målgruppen.
- Ord og fraser blev kritiseret af både sagsbehandlere og testpanel.
- Testpanelet kritiserede også hensigten og hovedbudskabet.
- Sagsbehandlerne egne bedømmelser af deres tekster var meget enslydende.

Som afslutning på Sprogdialogen skulle sagsbehandlerne skrive deres egne refleksioner om resultatet ned.

Sprogdialogen gav sagsbehandlerne indsigt i hvordan deres breve blev forstået og opfattet af modtagerne, og viste omfanget af modtagernes problemer med forvaltningens tekster. Og nok så vigtigt, så viste Sprogdialogen at sagsbehandlerne billede af hvem modtagerne var, ikke stemte overens med de faktiske modtagere i testpanelet.

Tre forskellige modtagertyper

Uanset om du laver brugerundersøgelser eller ej, er det vigtigt at du gør dig klart hvilken modtagertype (eller hvilke modtagertyper) du tager udgangspunkt i, i dit sprogarbejde. Som du kan læse side 27, skelner vi overordnet mellem tre forskellige modtagertyper:

- *Intenderede modtagere* – modtagere som man forestiller sig dem på grundlag af sin almindelige forestillingsevne og evt. generelle erfaringer. Intenderede modtagere kan opdeles i *primære modtagere* (dvs. dem en tekst umiddelbart er henvendt til) og *sekundære modtagere* (modtagere der kan læse med, fx en advokat der repræsenterer den primære modtager).
- *Modelmodtagere* – modtagere man kan fremanalysere af den færdige tekst, dvs. den modtager som teksten i virkeligheden ville egne sig for.
- *Faktiske modtagere* – modtagere der rent faktisk giver sig til, eller sættes til, at læse teksten. Denne modtagertype kan opdeles i primære og sekundære modtagere på samme måde som de intenderede modtagere.

Brugerundersøgelser handler om faktiske modtagere, og derfor spiller de en central rolle her i kapitlet. Det betyder ikke at sprogarbejde kan reduceres til at brugerteste tekster på faktiske modtagere. For det første handler sprogarbejde om meget andet, fx om at forankre sprogarbejdet i resten af organisationen. For det andet vil vi ikke afskaffe brugen af intenderede modtagere og modelmodtagere. Kompetent sprogarbejde kræver medarbejdere der har en evne til at forestille sig hvad en intenderet modtager ville have gavn af, og hvordan disse behov kan tilgodeses. Derudover er godt sprogarbejde afhængigt af medarbejdere der kan fremanalysere den modelmodtager der faktisk sigtes til i teksten – og fx vise at modelmodtagerne har nogle helt urealistiske egenskaber i forhold til de modtagere man egentlig henvender sig til.

Primære og sekundære faktiske modtagere

Når vi taler om faktiske modtagere her i kapitlet, er vi interesseret i den primære modtager, altså den teksten umiddelbart er henvendt til; i breve vil det fx sige den modtager hvis navn står på kuverten. For mange tekster spiller de sekundære modtagere en vigtig rolle – og derfor tages der også ofte hensyn til dem, fx kan et brev være skrevet så det snarere er henvendt til modtagerens advokat end til den primære modtager. Problemet ved at skrive til almindelige mennesker på en måde så de forstår det, er ofte at teksterne også skal kunne tåle en nøje juridisk granskning. Det er naturligvis et behov man må tage højde for (og derfor er de primære modtageres udelte tilfredshed med teksterne heller ikke det eneste mål for tekstkvalitet), men her i kapitlet er udgangspunk-

tet de primære modtageres behov og ønsker. Der er dog ikke noget principielt i vejen for at man kan bruge nogle af de skitserede undersøgelser på sekundære modtagere. Fx kunne det være godt at få testet argumentet om at en tekst „er så hverdagsagtigt formuleret at den ikke holder i byretten“ ved at få teksten læst igennem af folk der faktisk har den nødvendige juridiske kompetence til at vurdere det.

Potentielle og reelle faktiske modtagere

Når du designer dine egne brugerundersøgelser, eller når du læser om og vurderer resultaterne af andres brugerundersøgelser, er det en god ide at skelne mellem to typer faktiske modtagere:

- *Potentielle modtagere* er modtagere der sættes til at læse en eller flere tekster som del af en brugerundersøgelse. Situationen er opstillet i den forstand at modtagerne ikke bliver præsenteret for teksten fordi de modtager den „i virkeligheden“, men fordi de er med i en brugerundersøgelse.
- *Reelle modtagere* er modtagere der har modtaget en tekst, fx et bestemt brev, som de under alle omstændigheder skulle modtage. I den forbindelse kan de så inddrages i en brugerundersøgelse, fx ved at de bliver interviewet når de modtager brevet.

Det gør en stor forskel om en brugerundersøgelse inddrager potentielle eller reelle modtagere. For potentielle modtagere vil læsesituationen være opstillet. De bliver konfronteret med en tekst som de næppe ville have læst hvis ikke de havde været med i brugerundersøgelsen, og det påvirker sandsynligvis deres motivation og deres holdning til teksten. Reelle modtagere ville også have modtaget teksten hvis de ikke havde medvirket i brugerundersøgelsen. Det kan fx betyde at de har en mere grundlæggende interesse i at forstå teksten, og at man kan få et billede af den sammenhæng teksten indgår i, og hvad den har af betydning for modtagerens læsning og forståelse.

Det siger forskningen

Her får du en oversigt over hvordan forskningen har inddraget faktiske modtagere i brugerundersøgelser af sprog og tekster.

Oversigten giver dig grundlag for at overveje hvilke metoder du kan anvende i en brugerundersøgelse. Du bør vurdere metodernes fordele og ulemper og vælge de metoder der passer til dit formål med undersøgelsen. Desuden skal du være opmærksom på at dit valg af metode har konsekvenser for de resultater du får.

Oversigten viser også at undersøgelser af faktiske modtageres udbytte af tekster kan give overraskende og delvist modstridende resultater. For eksempel understøtter resultaterne ikke altid almindeligt accepterede antagelser om hvad der får tekster til at virke efter hensigten, altså den sproglige rådgivnings traditionelle skriveråd. På den måde understreger oversigten at brugerundersøgelser ofte vil give resultater og indsigter som man ikke havde forventet på forhånd.

I dette afsnit koncentrerer vi os om forskningsbaserede undersøgelser, dvs. undersøgelser som er udarbejdet af forskere ansat ved forskningsinstitutioner, og som er publiceret – i det mindste i tidsskrifter med populærvidenskabeligt sigte. I næste afsnit giver vi en række eksempler på undersøgelser der ikke er forskningsbaserede, fx undersøgelser udarbejdet af organisationer og studerende.

De forskningsbaserede undersøgelser handler alle om asymmetrisk kommunikation, dvs. kommunikation mellem fagfolk og ikke-fagfolk. Du kan læse oversigten som en introduktion til forskning i asymmetrisk kommunikation der inddrager faktiske modtagere. Oversigten er dog langt fra udtømmende – selvom der ikke er forsket særligt meget i området, er flere relevante undersøgelser ikke nævnt.

Oversigten er opdelt i de to temaer der har været genstand for mest interesse:

- Faktiske modtageres *forståelse* af tekster
- Faktiske modtageres *holdninger* til afsender og tekster.

Begge temaer kan være relevante i en brugerundersøgelse, og du kan sagtens undersøge begge i den samme undersøgelse.

Faktiske modtageres forståelse af tekster

Forståelse af tekster handler om hvilke oplysninger faktiske modtagere formår at udtrække af tekster. Kan modtagerne fx udtrække afsenderens budskab, eller misforstår de det?

Den mest betydningsfulde undersøgelse om faktiske modtageres forståelse af tekster er Britt-Louise Gunnarssons (1982). Gunnarsson undersøgte læsning af svenske lovtekster og var bl.a. interesseret i hvad der skulle til for at lovtekster blev lettere at forstå for faktiske modtagere. Det undersøgte hun ved at lade store grupper potentielle modtagere læse et uddrag af en lovtekst og skriftligt besvare nogle spørgsmål om teksten. Gunnarsson testede først om lovteksten blev lettere at forstå for faktiske modtagere hvis hun fx omskrev passive konstruktioner til aktiv, tilpassede ordvalget så det var mindre præget af juridisk stil, og indsatte flere overskrifter (Gunnarsson 1982, 110f.). Denne delundersøgelse viste at lovteksten *ikke* blev lettere at forstå for de faktiske modtagere der blev præsenteret for den omarbejdede tekstversion (Gunnarsson 1982, 112f.).

For at øge forståelsen af lovteksten hos faktiske modtagere var det nødvendigt at omskrive teksten på en langt mere grundlæggende måde. Gunnarssons udgangspunkt var at love har to hovedfunktioner: en handlingsdirigerende funktion der primært er relevant for almindelige borgere (det handlingsdirigerende består i at borgerne oplyses om hvad de må og ikke må gøre), og en kontrollerende funktion der især er relevant for domstolsansatte jurister (det kontrollerende består i at juristerne bruger loven til at kontrollere og afsige domme om borgernes handlinger). Gunnarssons analyse viste at lovteksten var skrevet med udgangspunkt i den kontrollerende funktion og derfor henvendte sig til jurister ved domstolene snarere end til almindelige borgere. Hun omskrev lovteksten så den i højere grad var handlingsdirigerende, dvs. i højere grad henvendte sig til almindelige borgere. Tekstuddragene nedenfor er et eksempel på hvordan de to versioner af lovteksten adskiller sig fra hinanden:

Lovtekst – kontrollerende funktion

§ 22 Den, der under tavshedspligt har modtaget oplysninger til en lokal eller central arbejdstagerorganisation, må uden begrænsning af tavshedspligten viderebringe oplysningerne til medlemmer af organisationens ledelse. I så fald gælder tavshedspligten også for det pågældende medlem af ledelsen.

Lovtekst – handlingsdirigerende funktion

Ledelsesmedlemmernes ret til oplysninger på trods af tavshedspligt	<p>§ 22</p> <p><i>Når en arbejdstager (eller en anden) har modtaget oplysninger til en lokal eller central organisation, og når tavshedspligten omfatter oplysningerne:</i></p> <p>Arbejdstageren (eller den anden) må på trods af tavshedspligten viderebringe oplysninger til medlemmer af organisationens ledelse. Tavshedspligten gælder i så fald også for medlemmerne af ledelsen.</p>
--	--

(Gunnarsson 1982, 168f.)

Gunnarssons undersøgelser af hvor godt faktiske modtagere forstod de to forskellige tekstversioner, viste at version 2 hvor den handlingsregulerende funktion var i centrum, var lettere at forstå for faktiske modtagere. Som eksemplet viser, omfattede omskrivningen både en anden opsætning og en omorganisering af indholdet. En af Gunnarssons konklusioner var derfor at der skal dybdegående ændringer til hvis omskrivningerne skal resultere i øget forståelighed.

Gunnarsson brugte potentielle modtagere, og det kan have påvirket hendes resultater selvom man kun kan gætte på hvordan. Det er fx ikke sikkert at folk i almindelighed ville bruge tid på at læse lovtekster – heller ikke hvis de havde et spørgsmål som de gerne ville have besvaret. Hvis spørgsmålet var vigtigt for dem, ville de måske snarere opsøge en advokat, og derfor er det ikke sikkert at der er særligt mange reelle modtagere af loven der ikke har forudsætningerne for at kunne forstå den. Men Gunnarssons spørgsmål var ikke i hvilket omfang loven blev læst af „almindelige mennesker“. Hendes spørgsmål var derimod om en række sproglige og tekstlige træk betød noget for faktiske modtageres forståelse. Resultaterne, der altså viste at det ikke gjorde den store forskel at man ændrede træk der typisk anses for at være meget vigtige inden for den

sproglige rådgivning (fx passiver, fagord og overskrifter), illustrerer tydeligt at man ikke bare kan antage at disse træk nødvendigvis gør nogen forskel for modtagerne i en konkret kommunikationssituation.

Et andet vigtigt bidrag til forskningen er undersøgelser af hvor godt faktiske modtagere forstår „svære ord“, altså ord som man typisk antager at almindelige borgere har vanskeligt ved at forstå. Jens-Martin Eriksen og Bent Møller (1984) undersøgte hvor godt potentielle modtagere forstod i alt 120 ord som primært stammede fra tekster fra offentlige myndigheder til borgere. Tilsvarende undersøgelser er siden lavet af Hanne Thorsen m.fl. (2012) der særligt fokuserede på ord i skriftlig kommunikation fra sundhedsvæsenet.

I disse undersøgelser præsenterede man potentielle modtagere for en meningsfuld sætning eller ordforbindelse (fx „Resultatet af undersøgelsen er *abnormt*“) og bad dem om at vurdere om de forstod ordet, og i så fald skrive hvad det betød (fx definere betydningen af „abnormt“ i eksemplet ovenfor). Alle undersøgelserne viste i et eller andet omfang at mange af de potentielle modtagere ikke forstod ord der antages at have en vis udbredelse i offentlig kommunikation. For eksempel nåede Sørensen (2010a) frem til at mindre end halvdelen af de potentielle modtagere var i stand til at give en rigtig definition på ord som *portal*, *revalidering*, *regulere*, *udsteder*, *kriterier* og *tillæg*.

Man kan overveje om det er rimeligt at et ord først bliver vurderet som forstået når den potentielle modtager kan give en skriftlig definition af ordet. Arbejdet med at definere ord på skrift er normalt forbeholdt højt specialiseret arbejdskraft som fx folk der skriver ordbøger, og man kan sagtens forestille sig at nogle personer godt ved hvad et givet ord betyder, men er helt ude af stand til at forklare det på skrift. Man kan også overveje hvad det betyder at modtagerne er potentielle. En af fordelene ved potentielle modtagere er at de ofte er lettere at rekruttere end reelle modtagere. På den anden side ville reelle modtagere måske være bedre til at forstå en række „svære ord“. Folk der er i kontakt med sundhedsvæsenet og lider af en bestemt sygdom, kan have lært en række ord og udtryk der er nyttige at kunne som patient. Derfor kan det være at reelle modtagere ville klare sig bedre i denne type undersøgelser end de potentielle modtagere der indgik.

Faktiske modtageres holdninger til afsender og tekster

Spørgsmålet om faktiske modtageres *holdninger* til tekster og til afsenderen er oplagt at knytte til organisationens arbejde med branding. Undersøgelser af faktiske modtageres holdninger kan nemlig vise om de undersøgte tekster understøtter det billede af organisationen som man ønsker at give.

Ingrid Sørensen (1994) undersøgte hvad potentielle modtagere mente om to breve fra en kommune. Begge breve var skrevet af Sørensen selv og stilet til en fiktiv Helle Mortensen. Det ene brev, det såkaldte „admbrev“, var „upersonligt, afsenderen er skjult fx med *man*, i passivkonstruktioner og ved hjælp af sætningsord. Desuden indeholder brevet mange ord hvis referenceramme er uigennemskuelig for udenforstående“ (Sørensen 1994, 16). Det andet brev, det såkaldte „normbrev“, var „personligt [...], afsenderen er ikke skjult, der er sætningsord, men i et mere beskedent omfang end admbrevet, og brevet indeholder ikke ord som er vanskelige at forstå“ (Sørensen 1994, 16). Sørensen lavede så et spørgeskema der skulle vise om tonen i de to breve blev opfattet forskelligt af de potentielle modtagere. Undersøgelsen var ganske lille; den byggede på besvarelser fra 32 borgere. Resultaterne bekræftede flere af den sproglige rådgivnings antagelser om hvad der skal til for at skrive hensigtsmæssigt. Mens kun ca. halvdelen af modtagerne anså admbrevet for at være „let at forstå“, mente alle at det gjaldt for normbrevet. 81 % vurderede at normbrevet „i sin tone [var] positivt“, mens 50 % vurderede at admbrevet „i sin tone [var] negativt“ (Sørensen 1994, 17). Sørensen bekræftede altså (i modsætning til Gunnarsson) en række af de traditionelle antagelser inden for sproglig rådgivning om hvad der får tekster til at fungere bedre. Det er dog vigtigt at understrege at Sørensens undersøgelse handlede om *holdninger*: Hun bad potentielle modtagere *vurdere* hvilket brev der var lettest at forstå, men tjekkede ikke om der var forskel på hvor godt de forstod brevene.

Karsten Pedersen (2004) interviewede otte potentielle modtagere af en kommunal brochure (nogle af interviewpersonerne havde allerede læst en version af brochuren i en anden sammenhæng, men blev ved interviewet konfronteret med to andre versioner af brochuren). I løbet af interviewet præsenterede han dem for tre versioner af brochuren: Den første version var den oprindelige og var karakteriseret ved tiltaleformer i tredje person (fx „man“ og „borgeren“), nominaliseringer og passiver (Pedersen 2004, 215). I den anden

version af brochuren erstattede Pedersen disse træk med direkte tiltaleformer (fx „du“ og „I“), opløste nominaliseringer og brugte aktiv frem for passiv (Pedersen 2004, 215). I den tredje version indsatte han derudover overskrifter der var udformet som spørgsmål som man kunne forvente at målgruppen ville stille. Ifølge Pedersen selv var version 2 og 3 udtryk for et forsøg på at henvende sig til borgeren med udgangspunkt i borgerens forudsætninger og dermed et forsøg på at signalere åbenhed og imødekommenhed (Pedersen 2004, 216).

Resultaterne bekræftede sådan set de antagelser man traditionelt har gjort sig inden for den sproglige rådgivning: Modtagerne opfattede den oprindelige version af brochuren som et typisk eksempel på kommunikation fra det offentlige og foretrak de bearbejdede versioner af teksten.

Det mest interessante ved Pedersens undersøgelse er at interviewpersonerne ikke fandt brochuren relevant – ingen af versionerne indeholdt informationer der var nye for modtagerne, og undersøgelsen viste derfor at brochuren faktisk var overflødig.

Opsamling – hvad siger forskningen så egentlig?

Forskningen giver ikke noget entydigt svar på hvordan du bør designe dine brugerundersøgelser, men den kan give masser af inspiration og vise at metoden altid vil have konsekvenser for de resultater du når frem til. Oversigten viser også at der næppe er noget entydigt svar på hvad der skal til for at skrive hensigtsmæssigt. Meget ville selvfølgelig være lettere hvis der var et sæt endegyldige anvisninger for hvad en hensigtsmæssig tekst er. Men forskningsresultaterne er i god overensstemmelse med denne bogs funktionelle udgangspunkt: Hvad der udgør en god tekst, er afhængigt af den konkrete situation teksten indgår i, og derfor er det vigtigt at indsamle så meget viden som muligt om de faktiske modtagere man henvender sig til.

Før du laver brugerundersøgelser

Der er mange forskellige måder at undersøge modtagerne på. Derfor bør du fra starten gøre dig klart *hvad* du vil have ud af din undersøgelse, og *hvor mange* resurser du vil bruge. Herefter kan du beslutte *hvordan* du vil opnå den ønskede viden. Hvis du ikke fra starten beslutter hvad du vil fokusere på (og ikke

mindst hvad du *ikke* vil fokusere på), risikerer du at undersøge en hel masse uden rigtigt at få svar på noget som helst. Stil dig derfor nogle spørgsmål om formålet og ambitionsniveauet inden du vælger metode:

- *Vil du løse et konkret problem eller indhente generel viden??* Du bør gøre dig klart hvilken type viden du gerne vil opnå. Det kan være at du vil forbedre et bestemt brev som kunderne stiller mange spørgsmål til, måske vil du vide hvordan modtagerne opfatter tonen i organisationens tekster, eller måske vil du lave en målgruppeanalyse og udarbejde modtagerprofiler, de såkaldte personas. Du kan naturligvis godt undersøge flere aspekter på en gang, men jo flere forskellige ting du gerne vil vide, jo mere kompleks og resursekrævende bliver opgaven.
- *Skal undersøgelsen bruges til at stikke en finger i jorden, eller skal resultaterne have forskningsmæssig rygdækning?* Ambitionsniveau og resurseforbrug hænger tæt sammen. Hvis du gerne vil have en gennemarbejdet, vel-dokumenteret og statistisk repræsentativ brugerundersøgelse, skal du også være parat til at lægge flere resurser og arbejdstimer i undersøgelsen og den efterfølgende dokumentation. Men en brugerundersøgelse kan også være mindre ambitiøs og alligevel give brugbar viden som kan omsættes til praksis. Selv uformelle samtaler med reelle eller potentielle modtagere af organisationens kommunikation kan fungere som øjenåbner og give dig ny indsigt i modtagerne som du ikke selv ville kunne ræsonnere dig frem til.

Når du har besluttet hvad du vil opnå med undersøgelsen, og hvor mange resurser du vil bruge, bør du lave en plan over forløbet og spørgsmål eller øvelser til deltagerne. Husk også at afsætte tid til at bearbejde og formidle resultaterne.

Ideer til hvordan du kan undersøge dine modtagere

Dette afsnit er et idekatalog over hvordan du kan undersøge de reelle og potentielle modtagere af organisationens kommunikation. Idekataloget er bygget op om eksempler på brugerundersøgelser fra forskellige organisationer. I Danmark har vi ikke en udpræget tradition for at undersøge modtagerne, så derfor er nogle af eksemplerne fra vores nordiske nabolande hvor brugerundersø-

gelses er mere udbredte. Formålet med eksemplerne er at give inspiration til hvordan du selv kan gennemføre brugerundersøgelser. Når du planlægger din undersøgelse, kan du lade dig inspirere af hvordan andre har gjort, og tilpasse undersøgelsesdesignet til dit eget formål eller selv finde nye måder at undersøge modtagerne på.

I idekataloget finder du hovedsagligt eksempler på kvalitative metoder fordi kvalitative brugerundersøgelser som regel kræver færre resurser at gennemføre end kvantitative og derfor er lettere at gå til uden hjælp fra eksterne analysebureauer eller andre med speciale i at lave brugerundersøgelser. Selvom kvalitative undersøgelser ikke er statistisk repræsentative, kan de alligevel give et nuanceret billede af modtagernes oplevelser og være en vigtig kilde til konkrete ideer til at forbedre og målrette kommunikationen. Især større organisationer gennemfører også kvantitative brugerundersøgelser, og derfor giver vi i sidste del af idekataloget et enkelt eksempel på en kvantitativ undersøgelse.

Kvalitative og kvantitative metoder

Kvalitative metoder: Gennem kvalitative metoder kan man få store mængder information om små enheder. Der findes mange forskellige metoder inden for kvalitativ forskning, og de mest almindelige er feltobservationer, interview og fokusgrupper. Kvalitative metoder giver indsigt i og forståelse af andre menneskers liv. Metoderne kan bruges til at undersøge sociale fænomener inden for bestemte sociale eller kulturelle kontekster, og de kan give viden om adfærd og samspil mellem mennesker. Den viden og indsigt som kvalitative metoder skaber, udtrykkes ofte i tekst.

Kvantitative metoder: Man kan undersøge et objekts eller et fænomens udbredelse gennem kvantitative metoder. Det typiske eksempel på en kvantitativ metode er spørgeskemaundersøgelser med en stor population, fx en stor gruppe mennesker. Gennem statistiske metoder kan man finde forskelle og ligheder mellem forskellige grupper eller finde generelle mønstre. Metoden kan også give et billede af hvor almindeligt eller hvor omfattende et fænomen er. Den viden og indsigt som kvantitative metoder skaber, udtrykkes ofte gennem tal.

Her er vores bud på metoder som kan give dig større indsigt i modtagerne:

- Brug den viden om modtagerne der allerede er i organisationen.
- Lav individuelle interview.
- Lav fokusgruppinterview.
- Observer modtagernes brug af teksten.
- Brug hjælpemidler og øvelser.
- Lav en kvantitativ undersøgelse.

Brug den viden om modtagerne der allerede er i organisationen

Ofte findes der allerede internt i organisationen viden om de faktiske modtagers forståelse, holdninger til og brug af organisationens tekster. Det kan være bestemte medarbejdere som sidder med en særlig viden om modtagerne, fx medarbejderne som tager sig af personlig betjening eller besvarer telefoner og e-mails. Du kan begynde med at tale med disse medarbejdere og undersøge hvad modtagerne klager over, stiller spørgsmål om eller misforstår. Det kan også være at der allerede findes brugerundersøgelser, tilfredshedsundersøgelser eller lignende internt i organisationen. Led efter skjult viden:

- Hvilke modtagergrupper henvender sig til organisationen?
- Hvad spørger de om?
- Hvad klager de over?
- Hvad misforstår de?
- Hvor laver de fejl?
- Hvad er de tilfredse med?
- Andre type henvendelser? Er der fx nogle fortællinger om organisationen som går igen i modtagernes henvendelser, i stil med: „Det er typisk jer ...“, „I gør altid ...“? Det kan være en god ide at arbejde bevidst med modtagernes fortællinger om organisationen så man kan kommunikere med eller mod sådanne fortællinger.

Lav individuelle interview

Det individuelle interview er en styret samtale mellem interviewer og interviewpersonen. Det kan fx foregå ansigt til ansigt eller via telefon. Alt efter formålet kan interviewet være stramt struktureret hvor spørgsmålene er fastlagt og formuleret på forhånd, eller være en åben samtale hvor det kun er hovedtemaerne der ligger fast.

Du kan bruge individuelle interviews til at få viden om interviewpersonernes oplevelser, synspunkter og selvforståelse. Du kan fx undersøge hvad interviewpersonerne ved (viden og information), kan lide eller ikke lide (værdier og præferencer), eller hvad de tænker (holdninger og overbevisninger). Men du kan også bruge de individuelle interviews til at undersøge hypoteser eller udvikle nye hypoteser, eller du kan kombinere interview med andre metoder hvor interviewet fx kan være med til at perspektivere resultater fra andre undersøgelser (Cohen m.fl. 2000, 268). Typisk vil seks-otte interviews om temaet være tilstrækkeligt til at få ny viden og se flere nuancer.

Sådan gjorde Penge- og Pensionspanelet

I 2010 gennemførte Penge- og Pensionspanelet, som hører under Erhvervs- og Vækstministeriet, en individuel interviewundersøgelse sammen med analyseinstituttet GFK Denmark (Penge- og Pensionspanelet 2010). I alt 12 enkeltpersoner og par blev interviewet i halvanden time i deres eget hjem om to breve som de havde modtaget inden interviewet. Undersøgelsen gav et indblik i hvordan bolig ejere med rentetilpasningslån forstod og opfattede forskellige realkreditinstitutters skriftlige materiale. Derudover fik de også en mere generel viden om hvilke personlige erfaringer de potentielle modtagere havde med at modtage og læse breve fra realkreditinstitutter. Interviewpersonerne blev spurgt om følgende:

- *Holdning til brevene:* Hvad kunne interviewpersonerne lide, hvad syntes de mindre godt om, og hvad manglede de?
- *Indhold og forståelse:* Hvilke informationer vurderede interviewpersonerne var vigtige, og hvilke var mindre vigtige?
- *Sprog og begreber:* Hvilke sproglige elementer gav forståelsesmæssige vanskeligheder, og hvilke sproglige elementer savnede interviewpersonerne?
- *Layout:* Hvilke layoutmæssige elementer i brevene var mest velfungerende?

En afsluttende rapport sammenfattede udsagnene fra de 12 interviews i en række anvisninger til hvordan Penge- og Pensionspanelet kunne målrette deres breve. Et af resultaterne var at der var stor forskel på hvor lang tid interviewpersonerne brugte på at læse breve fra deres realkreditinstitut: Nogle brugte fem minutter på materialet, andre flere timer. Det stillede store krav til hvordan brevene var bygget op, fordi det var vigtigt for de „overfladiske“ læsere at de hurtigt kunne orientere sig i materialet.

Lav fokusgruppeinterview

En fokusgruppe består som regel af seks-otte interviewpersoner der sammen forholder sig til og diskuterer emner som interviewerens har bestemt. Du kan bruge fokusgrupper til at blive klogere på hvilke holdninger en gruppe mennesker har til de emner du introducerer, og hvad de kan blive enige eller uenige om. Fokusgrupper er velegnede til at „producere data om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer“ (Halkier 2008, 13). Det er en forholdsvis tilgængelig måde at lave brugerundersøgelser på, og derfor er det også blevet en meget udbredt metode. Men fokusgrupper er mindre velegnede til at opnå viden om den *enkelte* interviewpersons livsverden, erfaringer og forståelser. Derfor skal du, som vi tidligere har nævnt, overveje grundigt hvilken type viden du vil have ud af din brugerundersøgelse.

Sådan gjorde Lånekassen i Norge

Gennem fokusgruppeinterviews blev det klart for Lånekassen i Norge at der var forskel på hvordan unge og voksne kunder opfattede tonen og brugen af „venlighedsmarkører“ i deres breve (Kvarenes, m.fl. 2010). Et fokusgruppeinterview med nogle elever fra en ungdomsuddannelse som for nylig havde søgt om ydelser fra Lånekassen, viste at ord og sætninger som Lånekassen opfattede som imødekommende, blev opfattet som neutrale og almindelige af de unge. Modsat opfattede voksne kunder samme venlighedsmarkører som positive. På baggrund af brugerundersøgelsen konkluderede Lånekassen at de skulle være ekstra omhyggelige for at blive opfattet som imødekommende af de yngre kunder.

Observer modtagernes brug af brevet

I nogle tilfælde er det en bedre metode at observere adfærd og interaktion end at stille spørgsmål. Hvis du fx gerne vil vide hvordan interviewpersonen forstår og følger tekstens anvisninger eller forholder sig til og udfylder et skema, kan du sætte ham eller hende til at udføre opgaven. Du kan fx observere imens interviewpersonen udfører opgaven, og lave et opfølgende interview umiddelbart efter. Du kan også bede interviewpersonen om at tænke højt undervejs så du får en her-og-nu-indsigt i interviewpersonens møde med kommunikationen.

Sådan gjorde Iris A.V. Furu i sin masteropgave

Iris A.V. Furu undersøgte hvordan nybagte forældre forholdt sig til og reagerede på et ansøgningsskema om børnetilskud fra den norske arbejds- og velfærdsforvaltning NAV (Furu 2011). Hun lod 11 personer udfylde ansøgningsskemaet. Herefter interviewede hun dem om deres oplevelse med at udfylde det. Formålet med undersøgelsen var at finde ud af hvilke vanskeligheder brugerne oplevede med at udfylde skemaet, og hvorfor de oplevede vanskeligheder.

Resultatet af undersøgelsen var bl.a. at skemaet ikke tog hensyn til brugernes forudsætninger eller informationsbehov. I stedet var det bygget op efter NAV's egne arbejdsgange og kategorier som interviewpersonerne var nødt til at overtage for at kunne udfylde skemaet. Fx måtte flere studerende opgive at finde information om deres situation fordi NAV ikke noget sted brugte betegnelsen studerende. I stedet måtte denne gruppe selv opsøge viden om at de som studerende hørte ind under kategorien „forældre uden optjent indtægtsgrundlag“.

Undersøgelsen gav også viden om forskellige strategier som interviewpersonerne benyttede for at udfylde skemaet. Fælles for interviewpersonerne var at de alle umiddelbart gik i gang med at udfylde spørgeskemaet uden at læse det informationsmateriale som fulgte med til spørgeskemaet. Havde de spørgsmål undervejs, ledte de i teksterne efter specifik information der passede til deres situation. Nogle ledte efter nøgleord som passede til deres egne, fastlåste kategorier, fx begrebet 'studerende', mens andre løbende reviderede og tilpassede egne kategorier så de passede til NAV's. Det resulterede i at de som

holdt fast i egne kategorier, havde problemer med at udfylde skemaet korrekt og i nogle tilfælde måtte opgive. De som accepterede eller allerede kendte til NAV's kategorier, oplevede ikke samme problemer med at udfylde skemaet.

Sådan gjorde MindLab

I projektet „Væk med bøvlet“ undersøgte MindLab faktiske modtageres oplevelser med offentlige ydelser (Mygind 2010). En af metoderne var at være til stede med en diktafon da en ung kvinde, Sarah, modtog og åbnede sin årsopgørelse fra SKAT. Formålet var at få indsigt i hvordan Sarah umiddelbart forstod årsopgørelsen, og hvilke tanker og problemer hun havde første gang hun så den.

Resultatet var at Sarah så det vedlagte indbetalingskort og konstaterede at hun ikke skulle betale restskat fordi indbetalingskortet var fortrykt med beløbet 00 i det felt hvor der stod hvor mange øre man skulle indbetale. Den organisationsinterne, tekniske årsag til det fortrykte beløb på antal øre er at man kun kan betale beløb i hele kroner til SKAT, men Sarah opfattede tallene som det beløb hun skyldte SKAT, altså 0 kroner. Hun læste først resten af årsopgørelsen da hun blev opfordret til det af interviewerens, og først her blev hun klar over at hun skulle betale restskat. Sarahs problemer med at forstå og læse årsopgørelsen har bl.a. betydet at årsopgørelsen har fået nye overskrifter som slår fast om man skal have penge tilbage i skat, eller om man skal betale mere.

Brug hjælpemidler og øvelser

Nogle gange kan det være vanskeligt for interviewpersonen eller -personerne at sætte ord på det du gerne vil vide. Derfor kan det i nogle tilfælde være nødvendigt at gå længere end samtaleplanen og inddrage forskellige hjælpemidler eller øvelser til at fremme eller fokusere en diskussion (Halkier 2008, 43). Det kan fx være billeder der skal sorteres efter bestemte kriterier, eller udsagn som interviewpersonerne rangordner efter relevans. Du kan integrere et eller flere hjælpemidler eller øvelser i et fokusgruppeinterview eller et individuelt interview så de understøtter brugerundersøgelsens interessefelt og spørgsmål. På den måde kan du få indsigt i forforståelser, normer, værdier og betydningsdannelse, både individuelt og socialt, som ellers ville være svære at sætte ord på.

De hjælpemidler og øvelser vi foreslår her, er enten blevet anvendt i brugerundersøgelser eller foreslået i litteratur om metoden, men listen er ikke udtømmende. Du finder måske selv på flere hjælpemidler eller øvelser som kan bruges i dine brugerundersøgelser:

- *Fri opremsning*: Lad interviewpersonerne lave en liste over ting som de mener er vigtige i forhold til et bestemt emne. Du kan fx bede dem om i punktform at skrive ned hvad der falder dem ind når de tænker på organisationen, (løsningen på) et bestemt problem eller en bestemt formulering (Colucci 2007, 1424).
- *Vælg mellem alternativer*: Lad deltagerne vurdere og diskutere fordele og ulemper ved forskellige alternativer, fx forskellige ordvalg eller grafiske opsætninger af en tekst. De forskellige alternativer kan enten være produceret på forhånd eller være et resultat af noget deltagerne selv har produceret (Colucci 2007, 1425).
- *Rangordning*: Bed deltagerne om at rangordne udsagn, fotografier, varer eller andet som er relevant for undersøgelsen (Halkier 2008, 45).
- *Ordmetoden*: Præsenter deltagerne for en række sedler med forskellige udsagn eller ord. Lad dem fx udvælge udsagn eller ord som de mener beskriver organisationen, teksten, produktet eller andet. Nogle sedler kan være blanke så deltagerne selv kan tilføje ord eller udsagn (inspireret af Halkier 2008, 45).
- *Øvelse med billeder*: Vis deltagerne en stor mængde billeder som er forskellige nok til at man kan lægge forskellige betydninger i dem. Det kan være abstrakte billeder, billeder af ting eller situationer eller billeder af mennesker eller ansigtsudtryk. Lad deltagerne vælge billeder ud fra forskellige kriterier, fx kan de vælge de fem billeder der bedst passer på deres opfattelse af organisationen, eller de kan vælge billeder der passer til tonen i et brev (inspireret af Petersen 2008).
- *Tænke højt-metoden*: Præsenter deltagerne for en tekst, et objekt eller andet du gerne vil kende deres umiddelbare reaktion på eller forståelse af. Det kan fx være en rudekuvert (med eller uden brev i), en reklame eller en pjece. Bed dem tænke højt ved at fortælle alt der falder dem ind mens de åbner kuverten eller læser teksten (Lewis & Rieman 1993).

- *Eget udkast*: Bed deltagerne om at lave deres eget forslag til fx en tekst som de foretrækker, ved at kombinere forskellige tekstbidder (Halkier 2008, 45).
- *Øvelser før interview*: Lad deltagerne forberede sig før interviewet ved at forholde sig til emnet for undersøgelsen på forskellige måder (Colucci 2007, 1430). Du kan fx bede deltagerne om at tage en tekst med som de mener er god, og derefter spørge ind til hvorfor de kan lide teksten. De kan også medbringe de sidste tre breve de har modtaget, og du kan spørge ind til hvornår (og om) brevene er åbnet og læst, hvordan de er blevet forstået, eller hvordan deltagerne har oplevet brevenes relevans.

Mange af øvelserne ovenfor er designet til fokusgrupper, men du kan også bruge dem under individuelle interviews (Colucci 2007, 1429). Her skal du være opmærksom på at interviewpersonen er alene om at udføre øvelserne. Du kan vælge at støtte ved at stille spørgsmål undervejs eller ved at bede interviewpersonen om at tænke højt mens opgaverne løses, så interviewpersonen får sat ord på sine tanker og valg.

Sådan gjorde Eilertzen m.fl. i en studenteropgave

Ved hjælp af en øvelse med billeder undersøgte Eilertzen m.fl. hvordan en fokusgruppe oplevede og beskrev tonen i en oprindelig og en omskrevet version af et brev fra SKAT (Eilertzen m.fl. 2010). Øvelsen gik ud på at fokusgruppemedtagerne i fælleskab skulle vælge de billeder som de mente passede til tonen i brevet.

Deltagerne skulle vælge fra en pulje på 42 billeder som var spredt ud på bordet foran dem. Billederne forestillede mennesker i forskellige situationer og sindsstemninger.

Før øvelsen havde deltagerne givet udtryk for at de ikke umiddelbart syntes at versionerne var forskellige. Øvelsen viste derimod at de oplevede en forskel i tonen i brevene: Til den oprindelige version valgte deltagerne billeder af tre personer som de beskrev som henholdsvis kedelig, gammel og uigennemskuelig. Til den nye version valgte de igen billedet med personen de beskrev som uigennemskuelig. Derudover valgte de to billeder med personer som de henholdsvis beskrev som yngre/mere moderne og som overvågende. Øvelsen

hjælp på den måde deltagerne til at sætte ord på forskelle i tonen som de havde svært ved at formulere før øvelsen.

Lav en kvantitativ undersøgelse

Kvantitative undersøgelser kan bruges til at finde generelle mønstre og fx sige noget om hvor udbredt eller almindeligt et fænomen eller objekt er, eller om forskelle eller ligheder i en gruppe.

Kvantitative og kvalitative undersøgelser kan supplere hinanden. Du kan eksempelvis følge op på en spørgeskemaundersøgelse med en række kvalitative interviews der uddyber resultaterne ved at nuancere interviewpersonernes forskellige fortolkninger. Men omvendt kan du fx også forbedre et spørgeskemas meget lukkede svarkategorier ved at lave en kvalitativ pilotundersøgelse hvor du spørger ind til og får uddybet interviewpersonernes forståelser og erfaringer (Halkier 2008, 17).

Det er meget resursekrævende at lave kvantitative undersøgelser, og det kræver stor viden om statistik og databehandling og adgang til mange deltagere. Derfor benytter mange organisationer sig af analysebureauer når kvantitative undersøgelser skal udarbejdes.

Sådan gjorde DR

DR har undersøgt seernes og lytternes holdninger til sproget i DR (Thøgersen 2013). Undersøgelsen blev gennemført i samarbejde med analyseinstituttet Megafon som lavede telefoninterviews med 1005 personer.

Undersøgelsen skulle bl.a. nuancere de holdninger til DR's programmer som DR allerede kendte fra klager og forskellige debatindlæg og klummer. Formålet var at få et repræsentativt billede af hvordan den brede befolkning opfattede sproget i DR. Deltagerne blev bl.a. spurgt om deres opfattelse af sproget i DR generelt og i forskellige programmer specifikt, om deres ønsker til sproget i programmerne og deres holdninger til forskellige udsagn om DR's sproglige ansvar.

Resultatet var at deltagerne overordnet var tilfredse med den sproglige kvalitet i DR. Undersøgelsen viste også at seerne og lytterne opfattede DR's sproglige image som korrekt, intelligent og gammeldags.

Undersøgelsen gav bred viden om seernes og lytternes holdninger til spro-

get i DR, om deres oplevelse af DR's image og om deres opfattelse af de sproglige forskelle mellem DR og konkurrenten TV2. Men det er vigtigt at holde sig for øje at kvantitative metoder, ligesom alle andre metoder, har en række fordele og ulemper. Forfatterne bag rapporten om DR's undersøgelse gør selv opmærksom på hvilke fordele og ulemper de mener der er i forhold til deres metodevalg:

„Som metode har telefonmeningsmålingen den fordel at den relativt hurtigt og relativt billigt kan gengive et overbliksbillede af holdninger hos den samlede befolkning. Ulempen ved metoden er præcis den hastighed med hvilken den gennemføres. I en telefonmeningsmåling undersøger man ikke svarerens dybere refleksioner over undersøgelsens temaer.“ (Thøgersen 2013, 1).

Sådan kan du bruge din viden om modtagerne

Når du har gennemført en brugerundersøgelse, er det vigtigt at du også prioriterer arbejdet med at dokumentere, analysere og konkludere på datamaterialet så de nye indsigter ikke ligger og samler støv. Tænk over hvem der skal se resultaterne, og vælg en formidlingsform der understøtter formålet med undersøgelsen og præsenterer resultaterne på en hensigtsmæssig måde. Sørg for at følge op på brugerundersøgelsen, og iværksæt konkrete initiativer der gør brug af de nye indsigter.

I dette afsnit har vi vist at brugerundersøgelser kan give dig viden om modtagerne som du kan bruge til at planlægge og udarbejde tekster der tager højde for og fungerer i kommunikationssituationen. Vi har også givet dig forskellige ideer til at gennemføre brugerundersøgelser som passer til den tid og de ressourcer du har til rådighed. I sidste ende er brugerundersøgelser en hjælp til at skrive brugerrettede tekster som tager udgangspunkt i modtagernes informationsbehov og gør kommunikationen med borgere og kunder mere effektiv og hensigtsmæssig.

Knyt sprogarbejdets målsætning til forretningen

Af Christina Holgård Sørensen

Arbejdet med sproget bør være et middel til at opnå de fælles mål organisationen arbejder imod. Det kan fx være at skabe en god kundeoplevelse eller at nedbringe antallet af opkald fra kunderne. I dette kapitel får du ideer til hvordan du tilrettelægger sprogarbejdet så det bidrager til forretningen og skaber resultater på bundlinjen.



Sprogarbejdet skal knytte sig til organisationens strategier og forretning

For sproglige rådgivere og kommunikationsmedarbejdere er det naturligvis en indlysende god ide at arbejde med sproget. Derfor sker det at kommunikationsafdelinger søsætter sprogprojekter der udelukkende fokuserer på sproget. Men hvis man vil have ledelsen og medarbejderne til at forstå at sproget er afgørende, nytter det ikke at se isoleret på det.

Sproget skal være et middel til at opnå et mål der er afgørende for organisationen. På den måde kommer det til at give mening for både ledere og medarbejdere i stedet for at være en fiks ide fra kommunikationsafdelingens side. Det betyder at godt sprogarbejde ikke bare bør have en sproglig målsætning,

men også en forretningsmæssig målsætning der knytter sig til organisationens overordnede mål.

Hvis man ikke får tænkt sprogarbejdet sammen med forretningen, er det alt for let at spare væk. For hvorfor skulle organisationen i krisetider beholde et projekt der ikke bidrager til forretningen? Selvom ens indre flamme brænder for ord og bogstaver, er der altså ingen vej uden om de tørre tal der er organisationens omdrejningspunkt. Som sproglig rådgiver og kommunikationsmedarbejder er man nødt til at sætte sig ind i hvad organisationen bruger penge på, hvor den skal spare, hvilke mål der er for driften, og hvad planerne er for fremtiden. Kun med den viden som udgangspunkt bliver man i stand til at kunne se sprogarbejdet i sammenhæng med forretningen.

Pointen forekommer banal, men ikke desto mindre sker det alt for ofte at sprogarbejdet lukker sig om sig selv og ikke forholder sig til organisationens udfordringer. Det kan hænge sammen med at sproglige rådgivere og kommunikationsmedarbejdere ofte er uddannet på universiteter eller journalisthøjskoler hvor sproglige mål er tilstrækkelige. Her er omdrejningspunktet et hensigtsmæssigt og korrekt dansk skriftsprog. Men organisationerne har et andet syn på sproget, og hvis man ikke er opmærksom på det, risikerer man at sprogarbejdet bliver fejlet af bordet endnu inden det er begyndt. En organisation arbejder med sproget fordi det kan betale sig.

Den forretningsmæssige og den sproglige målsætning

Sprogarbejdet bør have både en forretningsmæssig og en sproglig målsætning.

Den forretningsmæssige målsætning handler om at løse et problem som er afgørende for forretningen, og som kan afhjælpes gennem bedre sprog eller mere hensigtsmæssige skriveprocesser. Det er langt fra altid at sprogarbejdet kan stå alene som løsning på et bestemt problem, men ofte kan det være en del af løsningen. Målsætningen kan fx være at yde markedets bedste service, at effektivisere organisationens arbejdsgange eller at skabe et bedre eller anderledes image. Den forretningsmæssige målsætning skal tage udgangspunkt i organisationens overordnede mål og i en analyse af organisationen og dens skrivekultur, tekster og modtagere. (Se kapitel 1: *Find dit teoretiske udgangspunkt*, kapitel 3: *Analysér*

kommunikationskulturen og teksterne og kapitel 4: *Undersøg hvordan modtagerne forstår og bruger teksterne.*)

Den sproglige målsætning beskriver de overordnede mål for organisationens tekster og sprog. Typisk er den sproglige målsætning formuleret i sprogpolitikken og kan fx være at skrive forståeligt, at forbedre medarbejdernes skriveprocesser eller at formulere opsigtsvækkende rykkere. Sproglige målsætninger kan også kaldes sproglige og tekstlige kvalitetskriterier eller skueværdier og handler altså om hvad en organisation vil arbejde mod når det gælder sprog og tekster. Den sproglige målsætning bør tage udgangspunkt i den forretningsmæssige målsætning og i en analyse af organisationen og dens skrivekultur, tekster og modtagere.

Målsætninger hos Klima-, Energi- og Bygningsministeriet

Et eksempel på en organisation der både har en forretningsmæssig og en sproglig målsætning for sprogarbejdet, er Klima-, Energi- og Bygningsministeriet.

Den forretningsmæssige målsætning handler om kortere sagsbehandlings-tid: Som alle andre offentlige myndigheder er ministeriet underlagt krav om besparelser, og en af måderne man vil opnå det på, er ved at effektivisere sagsbehandlingen. I ministeriets skriveguide står der:

„Hvis vi forbedrer vores skriftlige sprog, vil det betyde en bedre og mere effektiv sagsbehandling – og det vil i sidste ende være en fordel for både afsender og modtager.“ (Klima-, Energi- og Bygningsministeriet & Bjerg Kommunikation, 4)

På den måde placerer skriveguiden sig som et middel til at nå målsætningen om at skabe en bedre og mere effektiv sagsbehandling. Dermed bliver skriveguiden lige pludselig relevant for medarbejderne fordi de ved at bruge den kan bidrage til at organisationen opnår et af sine overordnede mål.

Den sproglige målsætning handler om at ministeriet vil skrive „læsevenligt uden at gå på kompromis med faglighed og præcision“. (Klima-, Energi- og Bygningsministeriet & Bjerg Kommunikation, 4) Denne målsætning konkre-

tiseres i skriveguiden gennem en række råd til hvordan den enkelte medarbejder bør skrive.

Den forretningsmæssige målsætning

Når du vil undersøge om din organisation har overordnede mål som den forretningsmæssige målsætning kan tage udgangspunkt i, kan du fx gennemgå forretningsstrategien, principprogrammet, virksomhedsplanen eller hvad organisationen kalder sit målsætningsdokument. Arbejder du i en mindre virksomhed, er målet måske ikke formuleret på skrift, og så må du i stedet lytte til ledelsen og spørge ind til målet.

Nogle gange vil den forretningsmæssige målsætning være identisk med et af de overordnede mål, andre gange er det nødvendigt at nedbryde et overordnet mål i delmål for at finde frem til den forretningsmæssige målsætning. Det kan være at organisationen har et overordnet mål om at reducere omkostningerne. Det mål kan være nedbrudt i en række delmål som fx kan være at lukke filialer, at undersøge potentialet for portobesparelser eller at få flere til at bruge selvbetjeningsløsningerne på nettet. Din opgave bliver så at finde ud af om sproget kan bidrage til at opnå nogle af disse mål.

Det overordnede mål i en privat organisation er som regel at fremme salget. Umiddelbart kan det måske være svært at se hvordan sprogarbejdet kan bidrage, men når målet er nedbrudt i delmål, bliver det pludselig lettere. Et af delmålene kunne være at yde en ekstraordinær kundeservice, og her kan sprogarbejdet fx medvirke til at skabe enkle og lettilgængelige tekster med fokus på service. Det ser man fx hos det amerikanske firma Zappos der sælger sko via internettet og naturligvis har salg som det overordnede mål. Firmaet har gjort meget ud af at formulere nogle modtagerorienterede købsbetingelser der bl.a. slår fast at kunderne har et års tilfredshedsgaranti, og at man bør bestille flere forskellige numre af samme sko så man er sikker på at få et par der passer. Zappos betaler for at få de overskydende par retur (Hansen 2012). Dette står i skarp kontrast til mange andre netbutikkers købsbetingelser som ofte er formelle dokumenter der forudser alle de stridigheder der kan opstå mellem køber og sælger.

Brug sprogarbejdet til at løse sproglige problemer

Som vi var inde på i kapitel 1, bør man sikre sig at de problemer man forsøger at løse gennem sprogarbejdet, er sproglige. Men hvad nu hvis organisationen ikke har nogen overordnede mål der kan løses ved hjælp af sproget? Hvis organisationens største udfordring fx er at den har svært ved at holde på dygtige medarbejdere, skal der andet og mere end sprogarbejde til for at komme videre. I den slags tilfælde må man pakke de fine argumenter sammen og vente til organisationen står over for en udfordring der rent faktisk kan løses sprogligt. Den sproglige rådgivers opgave bør ikke være at forsøge at overbevise ledelsen om at sprogarbejdet alligevel er relevant, men derimod at gemme det til en anden god gang hvor organisationen er klar til det. Som sproglig rådgiver skal man mestre at lade sit fagområde træde i baggrunden når det er nødvendigt.

Nogle organisationer forsøger sig med en sproglig lappeløsning i stedet for at tage fat om de egentlige problemer. Det kan fx være at en organisation har et uønsket image fordi mange af dens processer er uigennemskuelige og omstændelige, og at løsningen bliver en række e-mails der skal forklare kunderne hvordan det hele hænger sammen. Men i virkeligheden er det bedre at ændre processerne – fordi det er her det egentlige problem gemmer sig. For at undgå den slags fejltagelser må man analysere problemet så man er sikker på at det kan løses ved hjælp af sprog og tekster, og at netop den løsning er den bedste.

Test den forretningsmæssige målsætning

Du kan teste om målsætningen med dit sprogarbejde er knyttet til forretningen, ved at spørge:

- Udspringer den forretningsmæssige målsætning af organisationens overordnede mål? Hvilke overordnede mål bidrager sprogarbejdet til at nå?
- Kan den forretningsmæssige målsætning nås ved at skrive gode tekster eller forbedre skriveprocesserne?
- Er sprogarbejde den bedste måde at løse problemet på? Eller ville det være nemmere og give større effekt hvis man valgte en anden løsning?

Den forretningsmæssige målsætning hos Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning

Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning har gennemført et sprogprojekt med en forretningsmæssig målsætning som er værd at kigge nærmere på: Sprogarbejdet skulle styrke samarbejdet mellem forvaltningens otte enheder og bidrage til at de udviklede sig til en enhedsforvaltning (Kjær-gaard 2010, 147). Denne målsætning var helt i tråd med de overordnede mål for hele forvaltningen, men det er ikke et mål der nødvendigvis kan nås ved at arbejde med sproget. Det er muligt at sprogarbejde kan bringe forskellige enheder tættere sammen, men det er lige så sandsynligt at det ikke kan. Forskel-lige kulturer, forskellige opfattelser af sproget og forskellige måder at bruge det på kan lige så godt bidrage til konflikter på tværs af enhederne.

I Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) virkede det tilfældigt at det netop var et sprogprojekt der blev nedsat – det kunne have været et hvilket som helst andet projekt der skulle binde de forskellige enheder sammen. På den måde blev sprogarbejdet et påskud for at samarbejde. Kommunikationschefen der nedsatte projektet, havde netop til opgave at iværksætte projekter på tværs af enhederne. Det skriver Anne Kjær-gaard i sin ph.d.-afhandling om forvaltnin-gens sprogprojekt:

„[Kommunikationschefens] vurdering af at der var grundlag for at iværk-sætte bedre breve-projektet, var altså ikke primært motiveret af hendes eget kendskab til kommunens breve. Der var snarere tale om at det var en del af hendes funktion som kommunikationschef at iværksætte fællesprojekter for TMF's enheder.“ (Kjær-gaard 2010, 148)

Forvaltningen brugte altså sprogarbejdet til at løse et problem der ikke var sprogligt.

Faktisk lykkedes det at skabe mere samarbejde på tværs, og et af resulta-terne af projektet blev en styrket enhedsforvaltning. Til gengæld var det mere tvivlsomt om selve sprogarbejdet blev en succes. Mellemlederne bakkede ikke tilstrækkeligt op om projektet, og medarbejderne havde vanskeligt ved at se den dybere mening med at arbejde med sproget. De var på ingen måde over-bevist om at det var de rigtige sproglige problemer projektet tog fat i. (Kjær-

gaard 2010, 183). En forklaring kunne være at den forretningsmæssige målsætning ikke nødvendigvis kunne løses ved hjælp af bedre sprog eller mere hensigtsmæssige skriveprocesser.

Typiske forretningsmæssige målsætninger

Her får du en oversigt over nogle typiske forretningsmæssige målsætninger. De fleste forretningsmæssige målsætninger falder ind under en af de tre kategorier værdier, effektiviseringer og salg:

Værdier

- Gennem sproget udtrykker organisationen sine værdier, fx troværdighed, professionalisme, nytænkning og kunden i centrum.
- Funktionelt sprog skal give et bedre image og en skarpere profil i forhold til konkurrenterne.
- Dermed er funktionelt sprog en del af fundamentet for et velfungerende demokrati. Borgerne skal kunne forstå hvad private og offentlige organisationer skriver til dem, for at de kan tage ansvar for deres situation og handle meningsfuldt.
- Funktionelt sprog skal være med til at sikre retssikkerheden. Fx er velskrevne standardtekster forudsætningen for at alle borgere i samme situation behandles ens.
- I det offentlige skal sproget fungere som forbillede for befolkningens sprogbrug. Dansk Sprognævn anbefaler i *Dansk sprogs status 2012* at det offentlige bruger et „klart, korrekt og formålstjenligt sprog som kan fungere som eksempel til efterfølgelse“ (Dansk Sprognævn 2012, 15).

Effektiviseringer

- Funktionelt sprog skal give færre henvendelser fra kunder der ikke forstår eller er i tvivl.
- Gode skriveprocesser skal give kortere tid ved tastaturet.
- Funktionelt sprog skal være med til at sikre at modtageren handler i overensstemmelse med afsenderens ønsker. Det kan fx være at afsenderen vil have modtageren til at indberette på en bestemt måde, overholde en tidsfrist eller betale sin gæld.

Salg

- Funktionelt sprog skal få salget til at stige ved at engagere modtageren og skabe interesse for organisationens produkter.
- Funktionelt sprog skal forbedre kundetilfredsheden og være med til at fastholde kunderne.

Målsætningens tre dele

En målsætning består af tre typer mål: formål, leverancer og succeskriterier (Attrup & Olsson 2008, 89). Når du formulerer målsætningerne for dit sprogarbejde, skal du derfor både overveje hvorfor arbejdet skal gennemføres, hvad du helt konkret leverer, og hvad der skal til for at arbejdet er en succes. De overvejelser hjælper dig til at afgøre hvordan du kan knytte sprogarbejdet til forretningen, og hvordan den forretningsmæssige og sproglige målsætning hænger sammen.

I skemaet her finder du et eksempel på hvordan man kan formulere de tre typer mål for henholdsvis den forretningsmæssige og den sproglige målsætning. Eksemplet tager udgangspunkt i en fagforening der har brug for oplysninger fra medlemmerne for at kunne træffe afgørelser i en række medlemssager. Hidtil har fagforeningens medarbejdere hver især skrevet til medlemmerne og bedt om oplysningerne, men det lykkes sjældent at få oplysningerne til tiden på trods af at det er i medlemmernes interesse at få sagen afgjort hurtigt. Derfor undersøger fagforeningen brevene og konstaterer at de er domineret af lovtekst, og at budskabet ofte er knudret formuleret og gemt godt af vejen i slutningen af teksten. Efter at have talt med et par medlemmer finder fagforeningen ud af at de uheldige breve er en af de primære årsager til at medlemmerne ikke sender oplysningerne. Fagforeningen beslutter nu at udarbejde 20 standardtekster som medarbejderne kan bruge, afhængigt af hvilken type sag de behandler.

Typen af mål	Eksempel på et forretningsmæssigt mål	Eksempel på et sprogligt mål
<i>Formålet</i> er årsagen til at projektet gennemføres. Det beskriver det problem projektet skal løse. Du finder formålet ved at spørge: „Hvorfor gennemføres projektet?“	Formålet med sprogarbejdet er at nedbringe sagsbehandlingstiden ved at få medlemmerne til at sende oplysningerne.	Formålet er at skabe korte tekster der klart og tydeligt beder medlemmerne indsende oplysningerne.
<i>Leverancerne</i> er det du har leveret når projektet er slut. Her beskriver du hvordan du vil opnå formålet. Du finder leverancerne ved at spørge: „Hvordan opnår projektet formålet?“	Leverancen er korte tekster der klart og tydeligt beder medlemmerne indsende oplysningerne.	Leverancen er 20 standardtekster med budskabet placeret som det første i et forståeligt sprog.
<i>Succeskriterierne</i> er udtryk for den effekt du ønsker at opnå. Her beskriver du hvordan du vil måle om du når formålet. Du finder succeskriterierne ved at spørge: „Hvordan måler projektet at formålet er opfyldt?“	Succeskriteriet er at 50 % flere sender oplysningerne, og at sagsbehandlingstiden nedbringes med 10 %.	Succeskriteriet er at medlemmerne opfatter teksten som klar og tydelig. Dette sikrer fagforeningen sig ved at gennemføre en række interviews hvor medlemmer af målgruppen bliver præsenteret for en tekst og bliver bedt om at tænke højt under læsningen. Når interviewene er afholdt, skriver projektgruppen teksterne igennem igen og indarbejder målgruppens pointer.

Den sproglige målsætning

Den gode sproglige målsætning handler om at organisationen skal skrive på en måde der kan bidrage til at løse problemer i organisationens tekster eller skrivekultur. Den sproglige målsætning kredser ikke om et hvilket som helst problem i teksterne og skrivekulturen, men om netop de problemer som hænger sammen med den forretningsmæssige målsætning. Det kan fx være at en organisation vil skrive mere imødekommende og uformelt for at rette op på et stift image. Sproget er koblet til forretningen når du ved at løse et problem i teksterne eller skrivekulturen samtidig kan bidrage til at opnå et forretningsmæssigt mål.

På side 117 finder du et eksempel på hvordan formål, leverancer og succeskriterier kan formuleres for henholdsvis en forretningsmæssig og en sproglig målsætning. I eksemplet er leverancen i den forretningsmæssige målsætning identisk med formålet i den sproglige målsætning. Sådan vil forholdet mellem de to målsætninger ofte være. Det hænger sammen med at den sproglige målsætning er underordnet den forretningsmæssige målsætning. Der er altså tale om et målhierarki hvor den sproglige målsætning refererer til den forretningsmæssige. Med andre ord bliver sproget brugt til at opnå et forretningsmæssigt mål.

Test den sproglige målsætning

Du kan teste den sproglige målsætning ved at spørge:

- Hvorfor er det afgørende for virksomheden at arbejde med sproget?
- Hvordan knytter den sproglige målsætning sig til den forretningsmæssige målsætning?

Sproglige målsætninger hos Telenor

I Telenor er man bevidst om hvor vigtigt sproget er for forretningen. På et tidspunkt kom den kundevedtede kommunikation særligt i fokus fordi organisationen fik en hård medfart i pressen på grund af uigennemskuelige regninger. Nu arbejder organisationen på at gøre regningerne mere forståelige og på at få skabt nogle professionelle standardtekster.

Et af Telenors overordnede mål er at være nummer ét på kundeoplevelsen. Det slår organisationen fast i koncernstrategien for 2012-2014. Den forretningsmæssige målsætning med sprogarbejdet er derfor at skrive tekster der giver kunderne en god oplevelse. Men hvordan får kunderne en god oplevelse gennem teksterne? Det spørgsmål besvarer de sproglige målsætninger som tager udgangspunkt i organisationens værdier (Telenor Group, 1):

- Hold løfter.
- Gør det let.

- Vær inspirerende.
- Vær respektfuld.

Tekstforfatter i Telenor Rikke Sandbye fortæller hvad de fire målsætninger betyder for sprog og tekster:

Hold løfter: „En salgsdrevet organisation kan have tendens til at love lidt for meget i overtalelsens kamp. Men det nytter ikke noget at vi lover folk mere end vi kan holde. Hvis vi fx skriver: „Du kan altid finde svar på vores hjemmeside“, har vi allerede lovet for meget. En hjemmeside kan ikke indeholde svar på alting, fx står der ikke noget om de konkrete tal på kundens regning. Generelt bør telebranchen holde op med at love kunderne guld og grønne skove. Det giver et useriøst image. Og man skaber en bedre kundeoplevelse hvis man underspiller – og overleverer. I hvert fald i Danmark.“

Gør det let: „En televirksomhed arbejder med kompliceret teknik, og det kan ofte være svært at forklare helt enkelt hvordan teknikken fungerer. Min opgave er at få det til at lyde sindssygt nemt. Det er sjældent i kundens interesse at kende alle de tekniske detaljer, og derfor må jeg fungere som en slags tolk mellem teknikeren og kunden. Som alle andre brancher har telebranchen et internt sprog og en række fagord. Fx kalder teknikerne en mobiltelefon for en terminal og et telefonnummer for et GSM-nummer. Men det skaber naturligvis forvirring hos kunderne hvis den slags ord finder vej til teksterne.“

Vær inspirerende: „Sproget skal motivere kunderne og vække deres interesse for produktet. I sidste ende er målet med vores tekster naturligvis at sælge produkter, men det gælder om at finde den rette balance: Begejstring smitter, men for meget begejstring virker utroværdigt. Teksten skal uden at overdrive tale til følelserne og inspirere kunderne til at læse mere eller til konkret handling.“

Vær respektfuld: „Der er en tendens til at branchen taler ned til kunderne og bruger et overforenklet og plat sprog med mange lydord. Det bidrager til at teleselskaberne får problemer med troværdigheden. For os er det vigtigt at respektere kunderne og hverken tale op eller ned til dem.“

Sprogarbejdet i Telenor er først lige begyndt for alvor, og en af de kommende opgaver bliver at formulere en egentlig sprogpolitik på baggrund af værdierne.

Hvad er udgangspunktet – den sproglige faglighed eller organisationens udfordringer?

Den sproglige rådgivning i Danmark har traditionelt taget udgangspunkt i sproget og ikke i organisationen og de udfordringer den står over for. Rådgivningen har handlet om at forbedre sproget for modtagernes og demokratiets skyld, og organisationerne er ofte blevet opfattet som genstridige størrelser der ikke er interesserede i at arbejde med sproget. Som en af de eneste tager lektor i sprog- og kommunikationsrådgivning Klaus Kjøller tilløb til at se sprogarbejdet fra organisationens synsvinkel, men han taler dog også om at organisationen skal *overbevises* om sprogarbejdets værdi:

„Når man skal overbevise organisationen om dens svage sproglige punkter og have den til at ofre ressourcer på at udbedre manglerne, må man argumentere, dels ud fra at det indebærer en lettelse af arbejdsgangen (rationalisering), dels ud fra at det indebærer en forbedring af det produkt organisationen skaber (kvalitetsforbedring).“ (Kjøller 1997, 32)

Igen er det sproget der er udgangspunktet: Det er for sprogets skyld at organisationen skal afsætte resurser til sprogarbejdet, og argumenterne om rationalisering og kvalitetsforbedring bliver ikke set i sammenhæng med organisationens overordnede strategier. Hos Kjøller kommer de til at virke som postulater der skal få sprogarbejdet til at glide ned hos ledelsen – ikke som en naturlig forlængelse af de mål organisationen arbejder mod.

Men noget tyder på at kommunikationsfaget generelt står over for en nytænkning hvor det er organisationens udfordringer der er udgangspunktet, og ikke sprog og kommunikation. Denne tankegang er til dels et resultat af den økonomiske krise der har gjort det nødvendigt at alle fagområder beviser deres værdi i organisationen. Mikkel Jørnvil Nielsen der er indehaver af kommunikationsbureauet Jørnvil, formulerer det sådan:

„Vi skal tænke strategisk, agere operationelt, tage lederskab og meget mere – og det hele skal ske på basis af en solid helhedsforståelse for organisationen, forretningen, strategierne. Har vi ikke den, vil vi fortsætte med at finde kommunikationsløsninger, men vi vil ikke for alvor blive en uundværlig del

af helheden, og vi vil fortsat være dem, der bliver skåret fra i krisetider, og have svært ved at vise vores værd.“ (Nielsen 2012, 124)

Mikkel Jørnvil Nielsen argumenterer for at kommunikationsfolk er nødt til at fokusere på økonomi, bundlinje, resultater, drift og omkostninger i stedet for at grave sig ned i kommunikationsfagets metoder og lade sig opsluge af kommunikations-strategier og -kanaler. Først når man som kommunikationsrådgiver anlægger et helhedsperspektiv og fokuserer på forretningens behov, har man mulighed for at kunne få kommunikationsfagets løsninger og tilbud i spil på en måde der giver forretningen værdi. Det betyder at man bliver nødt til at sætte sig ud over sin egen faglighed og i stedet fokusere på organisationen og dens udfordringer. Lykkes det, vil sprogarbejdet få en helt anden gennemslagskraft end det tidligere har haft.

SKAT og sprogarbejdets kobling til forretningen

I SKAT er sprogarbejdet organiseret i et projekt hvis målsætning netop knytter sig til forretningen og organisationens bærende strategi. Projektet er et eksempel på hvordan man kan bruge den forretningsmæssige og den sproglige målsætning til at skabe en solid platform for sprogarbejdet.

I 2008 fik projekt Godt sprog i SKAT til opgave at implementere organisationens sprogpolitik. På det tidspunkt havde organisationen netop været igennem en gennemgribende omlægning af den måde opgaverne blev løst på. Den nye arbejdsform handlede om at bruge kræfterne på at informere og vejlede de mange der gerne vil betale den SKAT de skal, og kun kontrollere de få der bevidst er ude på at snyde. Hvor man før havde betragtet skatteyderne som nogle der mere eller mindre alle ville undgå at betale, så begyndte man nu at kigge mere nuanceret på dem. Undersøgelser viste at langt de fleste gerne ville følge reglerne hvis bare de fik information om hvad de skulle gøre. Forudsætningen var naturligvis at informationen var skrevet i et sprog der var til at forstå. På den måde kom sprogarbejdet til at fungere som et af midlerne til at gennemføre den nye arbejdsform som i dag er blevet SKATs bærende strategi.

Nye mål fik betydning for sproget

Underdirektør for Vejledning og Kommunikation i SKAT, Preben Kristiansen, fortæller:

„Den nye måde at løse opgaverne på var bl.a. affødt af en ny måde at måle SKATs resultater på. Hidtil havde finansloven slået fast at målet for SKAT var at gennemføre et bestemt antal kontroller om året som skulle give et bestemt provenu i statskassen. Det mål kunne ikke umiddelbart nås ved at arbejde med sproget.

Men med de nye mål i finansloven var det helt anderledes: Her var de afgørende målepunkter kundetilfredshed, omkostninger og skattegab (dvs. forskellen mellem den skat der burde være betalt, og den skat der rent faktisk er betalt): Kundetilfredsheden måtte ikke falde, der skulle effektiviseres, og skattegabets måtte ikke blive større.

De nye mål passede perfekt til sprogarbejdet der både kunne bidrage til større kundetilfredshed og til effektiviseringer. Undersøgelser viste at kundernes tilfredshed bl.a. hang sammen med om informationerne var til at forstå. Desuden var det sandsynligt at vi kunne spare mange opkald ved at skrive tekster der fulgte sprogpolitikken. Organisationen var blevet klar til sprogarbejdet, og det var forudsætningen for at projekt Godt sprog i SKAT blev gennemført.“

De gamle tekster: Ryk direkte i fængsel

Mange af SKATs tekster bar præg af den gamle tankegang. En del af dem mistænkeliggjorde modtagerne og indeholdt en implicit forventning om at modtagerne ville snyde. Et eksempel er det brev der blev sendt til virksomhedsejere der havde glemt at indsende selvangivelsen. Brevet opfordrede modtageren til at sende selvangivelsen inden en bestemt frist. Hvis det ikke skete, ville modtageren få dagbøder, og hvis selvangivelsen stadig ikke blev afleveret, ville modtageren få flere dagbøder, og hvis de ikke blev betalt, ville sagen blive sendt til inddrivelsesafdelingen der i sidste ende kunne sælge modtagerens ejendele på auktion, og hvis modtageren ikke havde ejendele af værdi, kunne det ende med fængsel! På den måde kom teksten til at virke unødvendigt truende – det er jo trods alt de færreste der ender i kriminalforsorgens varetægt fordi de ikke har fået selvangivet.

Den slags tekster var naturligvis ikke gangbare i en situation hvor man både

indadtil og udadtil ville signalere tillid over for de borgere og virksomheder der fulgte reglerne. Derfor fik projekt Godt sprog i SKAT til opgave at omskrive SKATs standardbreve så de fulgte sprogpolitikken.

Målsætninger for Godt sprog i SKAT

I projektbeskrivelsen for projekt Godt sprog i SKAT er der nævnt tre forretningsmæssige målsætninger for sprogarbejdet (SKAT 2008):

- Projektet skal øge kundernes tilfredshed med breve og e-mails.
- Projektet skal understøtte den bærende strategi ved at sørge for at SKATs information og vejledning i breve og e-mails er til at forstå.
- Projektet skal bidrage til effektiviseringer i SKAT ved at skrive så folk ikke behøver at ringe for at få en forklaring.

Den sproglige målsætning er at skrive tekster der følger sprogpolitikken:

- Vi skriver med modtageren i centrum.
- Vi skriver korrekt og forståeligt.
- Vi skriver imødekommende.

Nye tider og nye opgaver

Projektet varede i tre år, og da de var omme, og en lang række standardbreve var omskrevet, stod projektet pludselig i en ny situation: Skulle det overgå til drift? Eller skulle det fortsætte – og hvis det skulle, hvilke opgaver var så de væsentligste? Svaret fandt projektet og styregruppen ved at kigge på de udfordringer SKAT stod over for. Den nye måde at løse opgaverne på var ved at være indarbejdet i organisationen, kundetilfredsheden var på et tilfredsstillende niveau, men kundecentret fik stadig mange opkald på trods af sprogarbejdet og en lang række andre initiativer. Mange af opkaldene var fra borgere og virksomheder som havde svært ved at finde hvad de søgte på hjemmesiden, og som havde svært ved at forstå det de fandt. Der var brug for at kigge på netteksterne med nye øjne. Derfor blev projekt Godt sprog i SKAT videreført endnu tre år frem til juni 2014 og fik bl.a. til opgave at gennemskrive en lang række tekster på skat.dk.

Her er et eksempel på en af de forretningsmæssige og sproglige målsætninger for SKATs sprogprojekt fra 2011-2014 (SKAT 2011):

Typer af mål	Det forretningsmæssige mål for sprogarbejdet i SKAT	Det sproglige mål for sprogarbejdet i SKAT
<i>Formål</i>	Projektet skal understøtte SKATs kanalstrategi der går ud på at reducere antallet af opkald til SKAT og flytte kunderne til de billigste kanaler som er skat.dk og TastSelv.	Tekster der følger sprogpolitikken: <ul style="list-style-type: none"> • Vi skriver med modtageren i centrum. • Vi skriver korrekt og forståeligt. • Vi skriver imødekommende.
<i>Leverancer</i>	Tekster der følger sprogpolitikken: <ul style="list-style-type: none"> • Vi skriver med modtageren i centrum. • Vi skriver korrekt og forståeligt. • Vi skriver imødekommende. 	En lang række omskrevne breve, e-mails og tekster til nettet. Tallet kan ikke angives præcist da der løbende kommer nye tekster.
<i>Succeskriterier</i>	Når projektet slutter, er der færre der ringer fordi de har fået et brev, en e-mail eller set en tekst på skat.dk som er svær at forstå. Dette bliver målt i forbindelse med en kundetilfredshedsmåling der i forvejen bliver gennemført på telefonbetjeningen.	Projekt Godt sprog i SKAT måler ved brugerundersøgelser om modtagerne opfatter teksterne som modtagerorienterede, korrekte, forståelige og imødekommende.

Projekt Godt sprog i SKAT blev videreført fordi styregruppen i samarbejde med projektgruppen tilpassede projektet til SKATs virkelighed og de problemer organisationen aktuelt stod over for. Sprogarbejdet i SKAT er ikke et afsluttet kapitel, men en proces der fortsætter så længe det giver mening i forhold til de overordnede mål for forretningen.

Sådan tager du udgangspunkt i forretningen

Dette kapitel har beskrevet hvordan du sikrer dig at dit sprogarbejde tager udgangspunkt i forretningen. Her får du en opsummering der opdeler processen i tre trin:

1.

Undersøg om organisationen har overordnede mål som sprogarbejdet kan hjælpe med at nå:

- Gennemgå strategier, mål, værdier, organisationsplaner og andre styringsdokumenter.
- Lyt til ledelsen, og læs nyhederne fra direktionens mødet.

2.

Sammenhold dine observationer med din viden om organisationen og dens tekster, skrivekultur og modtagere. Kan nogen af organisationens problemer bedst løses ved at ændre sprog eller skriveproces? Hvis svaret er ja, kan du gå videre til næste punkt. Er svaret nej, bør du forkaste arbejdet med sproget i denne omgang.

3.

Formulér en forretningsmæssig og en sproglig målsætning. Test eventuelt målsætningerne ved hjælp af spørgsmålene side 113 og 118.

Sprogarbejdets stafetløb

Selvom sprogarbejdet typisk er forankret i kommunikationsafdelingen, skal en række andre aktører på banen når sprogarbejdet skal vinde tilslutning i organisationen. Dette kapitel beskriver de valg du som sproglig rådgiver kan træffe for at kommunikere effektivt om sprogarbejdet. I nogle tilfælde er kommunikationsafdelingen afsender af budskaberne – i andre handler det om at skabe de bedste rammer for den linjekommunikation som også er en kanal der kan være med til at implementere sprogarbejdet vollykket i en organisation.

Linjekommunikation er betegnelsen for at kommunikationen i et forandringsprojekt sker gennem en fastlagt kommandovej hvor budskabet viderefremmes fra topledere til mellemledere og videre til medarbejderne. Linje-

Inddrag ledelsen, og skab motivation blandt medarbejderne

af Pernille Steensbech Lemée

Hvordan får du toplederne til at nikke til sprogarbejdet og bakke op om det? Og hvordan hjælper du mellemliderne til at skabe motivation blandt de medarbejdere der skal skrive bedre? Det handler dette kapitel om.



Sprogarbejdets stafetløb

Selvom sprogarbejdet typisk er forankret i kommunikationsafdelingen, skal en række andre aktører på banen når sprogarbejdet skal vinde tilslutning i organisationen. Dette kapitel beskriver de valg du som sproglig rådgiver kan træffe for at kommunikere effektivt om sprogarbejdet. I nogle tilfælde er kommunikationsafdelingen afsender af budskaberne – i andre handler det om at skabe de bedste rammer for den linjekommunikation som også er en kanal der kan være med til at implementere sprogarbejdet vellykket i en organisation.

Linjekommunikation er betegnelsen for at kommunikationen i et forandringsprojekt sker gennem en fastlagt kommandovej hvor budskabet viderefremmes fra topleder til mellemlider og videre til medarbejderne. Linje-

kommunikation kan på den måde betragtes som et stafetløb hvor depechen videregives fra aktør til aktør. Ofte sker overleveringen i en klassisk hierarkisk struktur hvor kommunikationen begynder hos det øverste lederlag og slutter hos medarbejderne. Denne form for linjekommunikation kaldes til tider også for kaskademodellen, og metaforen indikerer at budskabet i bølger sendes ned gennem organisationen. Men nogle gange – ganske ofte i forbindelse med sprogarbejde – lyder startskuddet til stafetløbet i kommunikationsafdelingen. Når ideen er født, skal kommunikationsafdelingen formidle budskabet om det ønskede sprogarbejde til topledelsen.

Du kan på de næste sider læse om disse fire kommunikationssituationer:

- Fra kommunikationsafdeling til topledelse
- Fra topledelse til mellemlidelse
- Fra topledelse til medarbejdere
- Fra mellemlidelse til medarbejdere.

Herefter kan du læse om hvordan man skaber motivation for sprogarbejdet. Motivation er centralt at arbejde med eftersom et sprogarbejde kun lykkes hvis flest muligt i organisationen støtter op om det.

Fra kommunikationsafdeling til topledelse

I kommunikationen mellem kommunikationsafdelingen og topledelsen er der to overordnede opgaver. For det første skal der skaffes tilladelse og budget til sprogarbejdet, og for det andet skal topledelsen engageres i sprogarbejdet så lederne er klar til at gå i spidsen når det skal lanceres over for resten af organisationen.

I kapitel 5: *Knyt sprogarbejdets målsætning til forretningen* kan du læse hvordan du knytter målsætningen med sprogarbejdet til organisationens overordnede strategier og målsætninger. I dette afsnit får du en opskrift på hvordan selve italesættelsen af sprogarbejdet og tilknytningen til organisationens mål og strategier praktisk kan forløbe.

Det er afgørende at man vælger den rette måde at koble sprogarbejdet til forretningen i sin kommunikation til ledelsen. Inspireret af Hey-You-See-So-modellen har jeg udviklet en model for hvordan man kan strukturere indhol-

det og vinkle sproget når sprogarbejdet skal kommunikeres til topledelsen. Hey-You-See-So-modellen er oprindeligt udviklet i USA som et alternativ til fx journalistikkens omvendte nyhedstrekant. Hey-You-See-So-modellen har som fortællemodel den fordel at den målrettet arbejder med at skabe lydhørhed (hey), identifikation (you), efterspørgsel efter eller interesse for mere viden (see) og til slut lægger op til at tilhøreren foretager en handling (so).

TAL TIL DEM PÅ DIREKTIONSGANGEN

Hey	<ul style="list-style-type: none"> • Vi har en vigtig udfordring, fordi ... (etablering af den brændende platform/kobling til den vigtigste strategi). Vi skal derfor ...
You	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrence: Hvordan løber vi fra konkurrenterne ved at gennemføre projektet? • Sult: Hvilken effekt giver det på bundlinjen? • Frygt: Hvilken position sætter det os i, hvis vi ikke ... • Utålmodighed: Hvor hurtigt kan vi være færdige?
See	<ul style="list-style-type: none"> • Projektet går nærmere bestemt ud på ... • Opgaven kan løses på denne måde (metode) • Vi har brug for så mange ressourcer (tid/kroner)
So	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad behøver I fra os for at kunne træffe beslutning? • Hvordan ønsker I, vi skal rapportere tilbage til jer med resultaterne?

HEY Forestil dig at rammen er et møde med direktionen. Du har fået 15 minutter på mødet til at fortælle om det sprogarbejde du håber på grønt lys til. Det værste du kan gøre nu, er at indlede med et foredrag om fx frekvensen af verbalsubstantiver i organisationens tekster. Det bedste du kan gøre, er at skabe opmærksomhed og lydhørhed ved enten at etablere den brændende platform (sprogarbejdets tvingende nødvendighed) eller at koble til en central strategi eller målsætning.

Måske er du ansat i et pensionselskab hvor I har en målsætning om tilgængelighed og forståelighed. Du vil gerne sætte fokus på at forbedre kvaliteten af organisationens e-mails. Derfor søger du i din kommunikation til direktionen for at tydeliggøre sammenhængen mellem tilgængelighed og forståelighed på den ene side og e-mailprojektet på den anden side. Så du kan fx sige:

„Vi har en vigtig udfordring fordi vores målsætning om tilgængelig-

hed og forståelighed lige nu modarbejdes af at e-mailkommunikationen ikke fungerer godt nok. Der er alt for mange kunder der oplever at e-mailsvarene fra kundeservice er svære at forstå. Det betyder at X procent af kunderne i stedet ringer til servicetelefonen som derfor får en lang ventetid. Det irriterer kunderne og koster os Y kroner i merarbejde hver uge. Jeg foreslår derfor at vi effektiviserer e-mailkulturen.“

YOU Endnu er sprogarbejdet kun omtalt ganske overordnet. Detaljerne kan vente. Først er det vigtigt at få koblet e-mailprojektet til direktionens livsverden, her kraftigt destilleret til et spørgsmål om konkurrence, sult, frygt og utålmodighed.

Når du skal tale om *konkurrenceaspektet*, siger du måske: „Tilgængelighed og forståelighed er som bekendt også konkurrenceparametre hos Konkurrent A og B. Hvis vi ved at skrive bedre e-mails både kan yde bedre service og nedbringe ventetiden på telefonerne, kan vi bringe konkurrenceparametrene i spil på en måde der er meget konkret og mærkbar for vores kunder.“

Sultaspektet handler om bundlinjen. Hvordan kan sprogarbejdet forbedre bundlinjen? I nogle tilfælde kan du forholde dig til den konkrete økonomiske bundlinje. Som sproglig rådgiver i pensionselskabet kan du fx beskrive de besparelser der følger af at de forbedrede e-mails reducerer antallet af opfølgende e-mails eller ekstra opkald til kundeservice.

Frygtaspektet handler om at tydeliggøre hvorfor sprogarbejdet er livsnødvendigt. Igen skal du sørge for at koble til direktionens virkelighed. Led efter de „sandheder“ der hersker enighed om i organisationen. Hvis en ny rapport om kundefastholdelse fx viser at pensionselskabets forståelighed spiller en central rolle, så kobl til den viden – meget gerne suppleret af et konkret eksempel. Måske viser du en e-mail fra en kunde der udtrykker irritation over at modtage en uklar e-mail fra jer.

Utålmodighed er det sidste element i You-delen. Hvis kommunikationen er lykkedes efter hensigten indtil nu, vil direktionen have en reel interesse i at høre hvordan denne satsning kan gribes an. Giv et kort og overskueligt overblik over en mulig tidsplan for forløbet. Hvor hurtigt kan sprogarbejdet gå i gang – og hvornår vil direktionen kunne se resultater?

SEE I See-delen folder du sprogarbejdet nærmere ud, men stadig på forholdsvis overordnet niveau. Lad endelig være med at gå i detaljer med metoden og hvordan du er kommet frem til denne måde at angribe problemet på. På dette beslutningstagerniveau betyder utålmodigheden at den slags opfattes som overflødig information. Som den ordførende direktør i Danske Bank, Eivind Kolding, siger om præsentationer til organisationers topfolk:

„Lad være med at forklare alle mellemregningerne... [Ingen gider] høre dig gennemgå alle teorier og løsningsmuligheder. De vil bare høre, hvad problemet er, og hvad vi skal gøre [...] Jeg har aldrig mødt den, der ikke med fordel har kunnet forenkle det, vedkommende gerne vil sige. Enkelheden klæder alle.“ (Lemée & Lund 2013)

SO I So-delen er det opgaven at spille bolden tilbage på direktionens bane og give dem indflydelse på hvordan I herfra kommer videre sammen. Det hænger sammen med behovet for at skabe så meget ejerskab til sprogarbejdet at du kan opnå et effektivt samspil med direktionen når lederne skal være med til at involvere organisationen i arbejdet.

Fra topledelse til mellemlidelse

I undersøgelser af den interne kommunikation i organisationer fremgår det ofte at det øger oplevelsen af væsentlighed når et forandringsprojekt introduceres af topledelsen. De højeste lønrammer forlener arbejdet med en særlig glans, og det vil også klæde dit sprogarbejde at det bliver skudt i gang af en repræsentant fra topledelsen. Her kan det evt. være kommunikationsafdelingens opgave at levere en drejebog for kommunikationen.

I en stor organisation i den finansielle sektor forløb kickoff på et stort sprogprojekt på denne måde: Alle mellemlidere, ca. 130 hoveder, var samlet i kantinen. Invitationen lød på halvanden times introduktion til det nye sprogprojekt. Salgsdirektøren gik på talerstolen og startede med at fortælle, hvorfor breve er uhyre vigtige for oplevelsen af organisationen – og hvorfor kundernes oplevelse er uhyre vigtig for bundlinjen. Mange af pointerne fra Hey-You-See-So-modellen kan med lethed løftes over i stikordene til sådan et oplæg.

Salgsdirektøren pointerede også over for mellemlederne at netop de spillede en særlig vigtig rolle i at give sprogprojektet de bedst tænkelige vækstbetingelser når medarbejderne et par dage senere ville blive præsenteret for det. Da alle vidste at salgsdirektøren er en meget travl mand, opfattedes det som særligt vigtigt at ordene kom fra ham. Derefter gik kommunikationsafdelingen på talerstolen og forklarede de nærmere detaljer i sprogprojektet.

At bruge en topleder som kanal på denne måde rummer flere fordele: Dels drysses stjernestøv over sprogarbejdet, dels giver den korte optræden på ølka-sen toplederen en skærpet interesse for at følge med i arbejdet sidenhen. Nu kan han eller hun jo risikere at folk spørger til det.

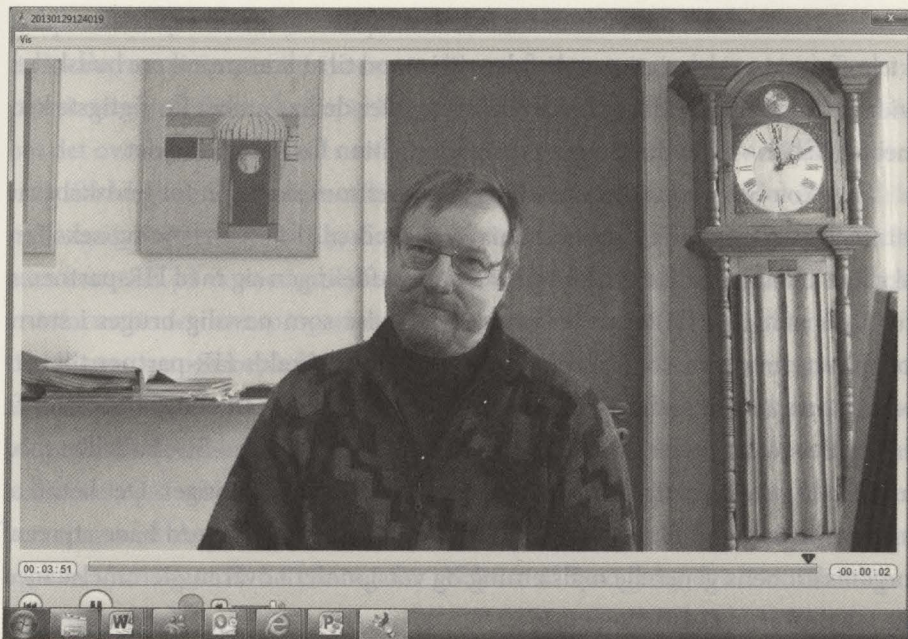
Hvis du har delt projektet op i forskellige milepæle, er opnåelsen af hver milepæl din chance for at give topledelsen en kort orientering om status på projektet og dermed fastholde deres interesse for projektet. Husk imidlertid en høj grad af selvkritik i forhold til hvornår informationen til topledelsen om projektets status er relevant. Tid er hård valuta, og hvis du én gang er kommet til et direktionmøde med for lille en luns, har du skadet dine chancer for at komme en anden gang. Så bed kun om tid når du har noget rigtig interessant på hjerte. Der skal være stof til både Hey, You, See og So i dit budskab.

Fra topledelse til medarbejdere

Hvis organisationens størrelse tillader det, kan det give en fantastisk god energi til sprogarbejdet at samle alle medarbejdere til at høre en repræsentant for topledelsen introducere det nye tiltag. I andre tilfælde kan det ikke lade sig gøre, men så kan kommunikationen fx ske via et videoklip. I Vordingborg Kommune, der har sat et stort sprogprojekt for alle forvaltninger i gang, optræder borgmesteren ved alle skrivekurser på et videoklip af ca. 4 minutters varighed. I videoen forklarer borgmesteren hvorfor han synes at sprogprojektet er vigtigt. Han er også meget tydelig om sin egen holdning til hvad der er godt sprog – naturligvis i samklang med de sproglige retningslinjer alle medarbejdere efterfølgende undervises i og skal omsætte til hverdagens tekster.

I videoklipet siger borgmester Henrik Holmer (S) bl.a.: „Noget af det jeg lægger vægt på i det gode brev, er at vi er empatiske. Det betyder fx at vi skriver: „Vi kan desværre ikke imødekomme din ansøgning“ hvis vi skal give et afslag. Og hovedbudskabet skal komme allerførst i brevet. Jeg er naturligvis

opmærksom på at vi har en række professionelle og juridiske begrundelser, fx i form af lovhjemler, der også skal med. Men de skal først komme i anden række efter vi har fortalt hovedbudskabet på klart dansk.“



Henrik Holmer, borgmester i Vordingborg Kommune, er fast gæst på kommunens skrivekurser – ikke i egen, travle person, men på et videoklip hvor han fortæller om sprogprojektets væsentlighed.

Fra mellemlidelse til medarbejder

Medarbejdere vil typisk høre om de praktiske konsekvenser af et nyt tiltag fra deres nærmeste leder. Det er en væsentlig pointe i forandringskommunikation (Petersen 2000).

Når linjekommunikation er organiseret som en slags kaskademodel hvor hvert hierarkisk lag i organisationen lader viden „drøppe“ videre ned til næste led, risikerer man at budskabet udvandes. Jo mere budskabet nærmer sig medarbejderne, desto tyndere er det blevet. Det er paradoksalt i betragtning af at der faktisk er større og større behov for konkret information, jo tættere man kommer det operationelle niveau.

Kommunikationsafdelingen kan ikke blot forlade sig på kaskademodellen og gå ud fra at informationen siver ned til medarbejderne. Tværtimod skal kommunikationsafdelingen give mellemlederne de bedste forudsætninger for at kunne kommunikere godt til medarbejderne om sprogarbejdet. Når mellemlederne har hørt om budskabet, fx fra en repræsentant fra topledelsen på et kickoffmøde, er det vigtigt at de føler sig i stand til at kommunikere budskabet videre. Du skal sikre dig at mellemlederne føler de har grebet de vigtigste kernebudskaber – og at de kan mærke en motivation for sprogarbejdet.

Hey-You-See-So-modellen kan også bruges som skabelon for budskaberne til mellemledelsen. I en stor organisation med ca. 1.000 ansatte og seks forskellige afdelinger allierede kommunikationsafdelingen sig med HR-partneren for hver afdeling. (HR-partner er en betegnelse som navnlig bruges i større organisationer hvor forskellige afdelinger har en såkaldt HR-partner tilknyttet. Denne person har særligt kendskab til netop denne afdelings behov for fx uddannelsesaktiviteter). Sammen udfyldte de Hey-You-See-So-modellen med afsæt i de strategier og mål som gjaldt for de enkelte afdelinger. Det betød at sprogarbejdet også fik en lokal karakter; det var med andre ord både styret af organisationens generelle målsætning og versioneret i overensstemmelse med de lokale forhold i afdelingen.

Den informationspakke mellemlederne fik om sprogarbejdet, rummede to ting: en introduktion til sprogarbejdet ud fra Hey-You-See-So-modellen og en række spørgsmål og svar. Spørgsmålene kredsede overordnet om disse temaer som var inspireret af viden om hvad medarbejdere typisk spørger deres nærmeste leder om i forbindelse med en forandring:

- Hvorfor?
- Hvad betyder det konkret for os i afdeling X?
- Hvilken hjælp/støtte får jeg til at arbejde med sproget? (Mange havde i denne organisation oplevet at blive overladt til sig selv i tidligere forandringsprocesser, og den erfaring gættede kommunikationsafdelingen på ville skabe uro i forbindelse med sprogarbejdet).
- Er min leder klar over det øgede tidsforbrug der følger af implementering af sprogpolitik, omskrivning m.m.?

Der er to pointer som er værd at fremhæve ved denne tilgang hvor kommunikationsafdelingen udarbejdede et særligt materiale til mellemlederne: For det første steg informationsgraden jo tættere man kom på den enkelte medarbejder – i modsætning til traditionel linjekommunikation hvor man typisk får mindst at vide nederst i hierarkiet, ofte fordi de aktører der skal videreformidle budskaberne, kommer i tvivl om mellemregningerne og derfor holder sig til overskrifterne. I dette eksempel hørte mellemlederne både topledelsen fortælle om det overordnede formål med sprogarbejdet, og derefter fik de stillet materiale til rådighed fra Kommunikation og HR som pointerede de lokale fordele og formål. For det andet tilgodeså det lokalt tilrettede materiale at jo tættere man kommer på de medarbejdere der skal til at skrive anderledes, desto mere er informationen om sprogarbejdet tilpasset afdelingens aktuelle hverdag.

I meget sprogarbejde er undervisning af medarbejderne en væsentlig del af kommunikationen. Også i denne sammenhæng er det væsentligt at huske på mellemlederens rolle som forandringsagent. Mellemlederne bør deltage på kurserne, også selvom de i deres jobbeskrivelse umiddelbart ikke har så meget berøring med eksempelvis et e-mailprojekt. Deres deltagelse er et vigtigt signal og kan vise sig at få betydning for effekten af sprogarbejdet. Det illustrerer dette eksempel:

I et pensionsselskab havde kommunikationsafdelingen introduceret et sprogprojekt i hele organisationen. Efterhånden som man målte på effekten, blev det tydeligt at der var stor forskel på hvor meget de enkelte teams efter et afsluttet kursusforløb havde forbedret kvaliteten af de tekster de skrev. Kommunikationsafdelingen undrede sig over hvad forskellen skyldtes, og iværksatte en undersøgelse. Det viste sig at den afgørende faktor for kvaliteten af teksterne var lederens opbakning til projektet. Jo mere den nærmeste leder gik op i projektet, desto bedre var medarbejdernes tekster. Sammenhængen var så tydelig at man i store træk kunne aflæse at de store kvalitetsløft forekom i de teams hvor den nærmeste leder havde prioriteret tid til selv at deltage på teamets skrivekursus. Desuden var det afgørende for kvaliteten at den nærmeste leder fastholdt fokus på sprogprojektet ved jævnligt at tale om det og ved at fremhæve tekster i hverdagen, både når de sproglige retningslinjer blev overholdt – og når de ikke blev det.

Kunsten at motivere

Metaforen om den vellykkede kommunikation som et stafetløb hvor depechen skifter hånd, kan også rumme det scenarie at depechen aldrig når over målstregen fordi én eller flere af løberne er gået kold undervejs.

Den risiko findes naturligvis også i kommunikationen om sprogarbejdet. I dette afsnit er der særligt fokus på hvordan man sikrer at motivationen er høj blandt alle de involverede parter, navnlig blandt medarbejderne som typisk er dem der skal sikre at sprogarbejdet slår igennem i det daglige arbejde med teksterne.

Ordet motivation kommer fra det latinske ord „movere“ – at bevæge (sig). Motivation handler altså om at flytte noget eller nogen i en bestemt retning. At være motiveret er en psykologisk tilstand som påvirker den enkeltes adfærd. Motivationen er med andre ord en kraft som driver medarbejderen som menneske til at søge at nå et mål for at kunne tilfredsstille et behov. Sådan et behov kan fx være selvrealisering: Det kan være motiverende at arbejde med udfordrende arbejdsopgaver så man føler man udvikler sig, og måske skaber mulighed for advancement.

I forhold til sprogarbejdet kan det derfor være en rigtig god ide at tænke rammen lidt større end blot til at kredse om organisationens specifikke tekster. Måske vil en medarbejder føle større motivation hvis han eller hun bliver opmærksom på at sprogarbejdet ikke blot handler om e-mails – men at det også giver kompetencer til at skrive en række andre tekster og på den måde bidrager til den faglige og personlige udvikling.

At føle sig set og særligt udvalgt

Et klassisk studie i motivation fra 1920'erne blev lavet af psykologen Elton Mayo (Moeslund 2011). Studiet har siden lagt navn til den såkaldte Hawthorne-effekt der går ud på at produktiviteten i en gruppe stiger når gruppemedlemmerne kommer i fokus og føler sig specielt udvalgt. Hawthorne-effekten kan man tænke med ind i sprogarbejdet ved ganske enkelt at sikre at kommunikationen om sprogarbejdet rummer rigeligt med (positive) eksempler fra netop den gruppe man kommunikerer til. Det er altså yderligere et argument for at udarbejde særligt tilrettet kommunikationsmateriale til de enkelte afdelinger og teams i organisationen.

At opleve sammenhængen mellem anstrengelse og belønning

Forventningsteorien er en af de teoretiske tilgange der beskæftiger sig med hvordan man motiverer mennesker. Teorien går ud fra at individets adfærd er bestemt af bevidste og rationelle valg (Mitchell 1974). Motivation på arbejdspladsen afhænger af om medarbejderen kan se sammenhængen mellem sine anstrengelser, sin succes og den efterfølgende belønning. Hvis medarbejderen danner sig en positiv erfaring om at han eller hun kan opnå en belønning, vil medarbejderen vælge at gøre en indsats. Omvendt vil medarbejderen formentlig undlade at gøre en indsats hvis forventningen om belønning er præget af en negativ erfaring. Forskerne Porter og Lawler opstiller tre betingelser for at medarbejderen vil være motiveret til at gøre en indsats (Porter m.fl. 2003):

- Medarbejderen må for det første have en positiv forventning om at han eller hun kan løse opgaven.
- Medarbejderen må for det andet forvente at blive belønnet for sin indsats.
- Medarbejderen skal for det tredje opleve belønningen som værdifuld.

I forhold til sprogarbejde kan man tænke forventningsteorien ind på flere måder. Man kan vælge at vise eksempler på omskrevne tekster fra organisationen der illustrerer at det *er* muligt at skrive på den nye måde. Samtidig kan man på kurser sikre at opgaverne ikke er sværere end at deltagerne kan løse dem og få en positiv forventning om succes.

Endelig er det væsentligt at arbejde med belønning. Om valutaen er guld-karameller, øget kundetilfredshed eller ligefrem en kontant bonus, må afhænge af den enkelte organisation – blot er det væsentligt at belønningen er værdifuld for medarbejderne. Hvis belønningen er mere abstrakt, som fx øget kundetilfredshed, er det derfor vigtigt at du har sikret dig at det er disse pejlemærker som har betydning for netop denne gruppe af medarbejdere.

På side 228 kan du læse om begrebet nudging der handler om at påvirke menneskers valg ved at udnytte en række psykologiske mekanismer. Nudging udfordrer tanken om at mennesket altid træffer bevidste og rationelle valg. Udgangspunktet i nudging er nemlig præcis det modsatte: at mennesker ofte træffer ubevidste og tilfældige valg.

Den psykologiske kontrakt

Som den sidste motivationsteori vil jeg nævne den psykologiske kontrakt. Tankegangen her er at der foruden bytteforholdet „tid for løn“ også er et psykologisk regnskab som motiverer medarbejdere til at gå på arbejde og gøre en indsats. Forskerne Emery og Thorsrud peger (i Evan 1977) på en række motivationsfaktorer hvoraf jeg her har udvalgt de tre som man lettest vil kunne bruge aktivt i arbejdet:

- Behov for at kunne udvikles i arbejdet
- Behov for at kunne tage beslutning inden for sit eget jobområde
- Behov for at føle at man er på vej mod en ønskværdig fremtid.

Kommunikation – hvad enten den er mundtlig eller skriftlig – er ofte på dagsordenen ved MUS-samtaler når medarbejderens ønsker og behov for videreuddannelse diskuteres. Et sprogarbejde kan rumme muligheden for noget af denne kompetenceudvikling – det behøver ikke være på kurser ude i byen; man kan få værktøjer og teknikker gennem de aktiviteter der knytter sig til sprogarbejdet.

At kunne tage selvstændige beslutninger er meget ofte et tema der er til debat når organisationer indfører en sprogpolitik. Det er vigtigt at juristen fortsat føler der er plads til hans lange sætninger når det er påkrævet i et brev til kammeradvokaten, ingeniøren må gerne selv vurdere hvornår en teknisk term er tilladelig, og måske er grinende, blinkende og vinkende smileys også i orden i en e-mail mellem to kolleger.

Endelig er den ønskværdige fremtid vigtig at kommunikere så sprogarbejdet bliver løftet op til meget mere end kommaer og ledsætninger. Hvad er det organisationen vil opnå ved at gøre medarbejderne bedre til at skrive?

Hvad skaber modstand – og hvad kan man gøre for at mindske modstanden?

Motivation kan også betragtes med omvendt fortegn: Hvad er det der skaber modstand mod sprogarbejde? I forbindelse med en lang række af e-mailkurser i en stor offentlig organisation med omfattende borgerbetjening førte jeg en uofficiel statistik over de indvendinger kursisterne havde mod at komme på skrivekursus eller følge de nye retningslinjer for gode e-mails. Indvendingerne ses her i prioriteret rækkefølge:

- Det er ikke tydeligt hvorfor kurset er relevant for den enkelte deltager. Det kan fx være en medarbejder som i øjeblikket ikke skriver mange e-mails, og hvor den nærmeste leder ikke har orienteret medarbejderen om at han eller hun skal skrive flere e-mails i fremtiden. Husk derfor dialogen med alle kursusdeltagere så de møder op til kursus med en forståelse for hvorfor de er der.
- Andre praksisser i organisationen trækker i en anden retning. Det kan fx være når de sproglige retningslinjer medarbejderne lærer på et kursus, ikke efterleves i andre af organisationens tekster. Husk derfor at se på alle tekster, også selvom sprogarbejdet måske kun fokuserer på breve eller e-mails. Hvis det ikke er muligt med det samme at justere alle tekster (og det er det ganske sjældent), så husk at fortælle at de sproglige rådgivere med tiden vil se på alle teksterne.
- Ledelsen (på alle niveauer) gør noget andet end de prædiker. Måske har den nærmeste leder lavet en forhastet stavfejl i reminder-e-mailen op til kurset, eller måske følger lederen konsekvent ikke retningslinjerne for godt sprog i sine egne tekster. Husk derfor at gøre lederne opmærksomme på deres vigtige opgave som rollemodeller.
- Det er ikke tydeligt hvorfor der sættes fokus på sproget netop nu. Husk derfor at bruge Hey-You-See-So-modellen, også når I fortæller om sprogarbejdet til deltagerne. Den retter sig ikke blot mod ledelsesgruppen, men ofte vil det være forskellige vinkler der skal betones til henholdsvis ledere og medarbejdere.
- Kursusholderen eller den nærmeste leder forveksler medarbejderens kritiske spørgsmål med uvelkommen brok og afviser derfor at give plads til medarbejderens synspunkter. Dette er et særligt ømtåleligt punkt fordi meget engagerede medarbejdere sagtens kan finde på at stille en lang række kritiske spørgsmål til hvorfor man nu skal skrive på en ny måde. Hvis denne engagerede form for kritik ikke bliver mødt med tilstrækkelig tålmodighed og grundighed i svaret, kan det sagtens være at kritikken ophører. Men det samme gør medarbejderens motivation. Husk derfor at der altid skal være et legitimt forum for „brok og bekymring“.
- Medarbejderen opfatter sprogarbejdet som en kritik af sit hidtidige arbejde, og kursusaktiviteten knyttet til de nye retningslinjer efterlader ikke medar-

bejderen med en følelse af at kunne mestre de nye krav. Husk derfor at tage højde for forventningsteorien så alle så vidt muligt bliver bekræftet i at de godt kan anvende den nye måde at skrive på.

- De sproglige retningslinjer opfattes som en spændetrøje der indskrænker medarbejderens følelse af personlig frihed til at ytre sig som han eller hun vil. Det er derfor en god ide at betone hvilken grad af personligt spillerum der er for den enkelte person, faggruppe, afdeling osv. til at gradbøje retningslinjerne. Ideelt set vil der være tilpas frit spillerum til at alle kan finde sig til rette i den nye sprogtone, uanset om de har baggrund som jurister, ingeniører eller socialrådgivere.

Som dette kapitel har beskrevet, skaber man motivation for et sprogligt forandringsprojekt ved at være opmærksom på alle de involverede aktørers behov for at kunne se hvordan sprogarbejdet kan gavne deres egne interesser. Arbejdet med at skabe motivation er godt givet ud, for uden motivation kan det fremragende forarbejde vise sig at være spildt. Den gode kommunikation om sprogarbejdet skal konstant tilpasses de enkelte modtageres særlige situation, og det betyder at man ikke bare kan lade det samme budskab dryppe ned gennem organisationen. Tværtimod er der behov for stadigt mere fyldige og detaljerede budskaber efterhånden som man nærmer sig de medarbejdere der i sidste ende skal skrive teksterne. Ledergruppen skal dog også være en tæt alliancepart da det er deres opbakning og kontinuerlige fokus på nødvendigheden af bedre tekster som kan være afgørende for om du virkelig får reformeret det skriftlige udtryk eller blot skabt en hyldesucces. Vær forberedt på at møde modstand undervejs – og bliv ikke bange. De kritiske diskussioner skal have deres plads og kan ofte være de afgørende øjeblikke hvor du får vundet dine kollegers velvilje og lyst til at samarbejde.

Definér hvad godt sprog og gode tekster er i din organisation

Af Anne Kjærgaard

Nu tager vi luppen frem og gransker tekster, afsnit, sætninger og ord. For hvad er godt sprog? Hvad er gode tekster? Og kan man opstille universelle råd for det gode sprog og den gode tekst? Vi besvarer spørgsmålene ved at kigge nærmere på to versioner af et brev fra SKAT.



En funktionel tilgang til sprog og tekster

De klassiske råd om godt sprog og gode tekster repræsenterer en topstyret tilgang til spørgsmålet om hvad velfungerende sprog og tekster er: Undlad dit-ten, gør datten og vupti, resultatet er en god tekst. Denne type universalråd tager imidlertid ikke højde for den konkrete kommunikationssituation som en tekst altid indgår i. Og kommunikationssituationer har det med at stille langt mere komplekse krav til tekster end de klassiske råd. Derfor kan man ikke være sikker på at teksten bliver bedre bare fordi man følger de klassiske råd. Kritikken af de klassiske sprogråd kan du læse mere om i kapitel 1: *Find dit teoretiske udgangspunkt.*

Det betyder *ikke* at de klassiske råd for godt sprog og gode tekster *aldrig* dur – som jeg vil vise her i kapitlet kan rådene være yderst brugbare. De skal bare anvendes med blik for den konkrete kommunikationssituation, ikke som et universalmiddel til det gode sprog og den gode tekst.

Målet med sprogarbejde er funktionelle tekster, dvs. tekster der opfylder afsenderens formål i forhold til modtageren. Men spørgsmålet er hvad der gør nogle tekster mere funktionelle end andre. I overensstemmelse med den funktionelle tilgang diskuterer jeg det spørgsmål med et meget lokalt udgangspunkt – nemlig ved at sammenligne to versioner af et brev. Brevet skal kunne fungere i en helt bestemt kommunikationssituation, og om det er en funktionel tekst, kan man kun give et fornuftigt svar på i lyset af denne kommunikationssituation.

Målet med kapitlet er derfor ikke at opstille generelle retningslinjer for hvordan man bør skrive tekster – det mener vi er umuligt fordi den enkelte kommunikationssituation afgør hvad der er hensigtsmæssigt. Gode skribenter er ikke kendetegnet ved at følge et bestemt sæt regler for gode tekster, men ved kommunikativ kompetence (Jensen 1998a, 155), altså evnen til at træffe passende tekstlige og sproglige valg afhængigt af kommunikationssituationen. Kapitlet vil derfor ikke give dig sproglige og tekstlige redskaber til at håndtere en hvilken som helst kommunikationssituation, men det vil vise hvordan kvalificerede sproglige og tekstlige valg afhænger af skribentens evne til at sætte sig ind i den sammenhæng teksten indgår i.

Et brev fra SKAT i to versioner

Jeg kigger nærmere på to versioner af et brev fra SKAT. Grunden til at jeg har valgt netop et brev, er at meget sproglig rådgivning har fokuseret på breve der henvender sig til private borgere – og det er dette brev også et eksempel på.

Udgangspunktet er at den nye version (version 2) er mere funktionel end den gamle version (version 1). Denne vurdering baserer jeg bl.a. på en (ekstern) ekspertvurdering: Den omskrevne version af brevet vandt erhvervssproprisen i 2011 og er dermed blevet anerkendt uden for SKAT som et eksempel på en god tekst fra det offentlige. Desuden har SKAT selv lavet en lille brugerundersøgelse (SKAT 2010a) der bl.a. viste at modtagerne af den omskrevne version fik en bedre forståelse af hvad de kunne gøre nu de havde modtaget

brevet. Derudover viser en lille spørgeskemaundersøgelse (et forstudie til et større forskningsprojekt: Kjærgaard 2012) at læsere af de to brevversioner tilsyneladende har lettere ved at forstå det faktuelle indhold når de læser den omskrevne version, end når de læser den oprindelige version.

De styrende spørgsmål her i analysen er: Hvordan adskiller de to brevversioner sig fra hinanden? Hvad er det der gør at version 2 er mere funktionel end version 1? Analysen er ikke udtømmende, men jeg inddrager, diskuterer og perspektiverer med eksempler på de klassiske råd om godt sprog og gode tekster og peger også på træk der traditionelt ikke har været så meget i fokus inden for den sproglige rådgivning.

Hvad vil det sige at skrive funktionelt hos SKAT?

En funktionel tekst er en tekst der opfylder afsenderens formål i forhold til modtageren. Men hvad vil det sige i tilfældet SKAT? Kigger man på SKATs sprogpolitik, er funktionalitet et resultat af disse elementer:

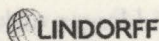


Modellen illustrerer hvad funktionelle tekster er ifølge Skatteministeriets sprogpolitik, Sådan skriver vi i Skatteministeriet (SKAT 2010b).

SKAT vil altså gerne skrive fagligt korrekte tekster der er imødekommende og forståelige og set fra modtagerens synsvinkel. Denne definition af en funktionel tekst er ganske typisk i den danske offentlige sektor – men ikke selvfølgelig.

Det norske inkassofirma Lindorff valgte at omskrive deres traditionelle opkrævningsbrev til unge ud fra en helt anden vurdering af hvad der gør en tekst funktionel. Som du kan se nedenfor, er brevet lavet til en tegneserie. Det har

selvfølgelig konsekvenser for det språk der brukes i brevet, men den største forandring (i forhold til det opprinnelige og temmelig tradisjonelle oppkrævningsbrev) er at inkassofirmaet har taget helt andre virkemidler end språk i bruk ved å lave to tegneseriestriber.



Saksnr: \$sak_saksnr
 Gjeld til: Skunde_navn
 Kontonr: Saksender_bankkontonr Kid: \$giro_kid
 Kontaktinfo: Saksender_kontakt_navn Til:Saksender_kontakt_ufnr
 Saksender_kontorsted, \$dok_generert_dato

Opp med hodet, ut av sanda, fram med nettbanken!



● Glem strutsetaktikken, det hjelper ikke å stikke hodet i sanden. Giroen er fortsatt i live, når du stikker hodet opp for luft. Mange håper det hjelper å kaste eller ignorere påminnelsen de har fått om at de skylder noen penger. Profesjonelle aktører har stramme rutiner for å følge opp ubetalte krav, og gir deg ikke noe pusterom om du lar være å ta kontakt.



● Betaler du regningene, kan du fortsatt nyte godt av det du har i kjøleskapet holder seg duggfrisk. Kanalene vises, når du slår på tv'n. Føneren virker, når du plugges i kontakten. Mange håper at alt går sin vanlige gang om en bare sitter stille som mus, og tar det som en selvfølge at de ytelsene en nyter godt av i hverdagen forblir tilstede. Profesjonelle aktører leverer deg det du har bestilt, men bare hvis du faktisk betaler for det. Går strømregninga i søpla, forsvinner strømmen.

Det koster å la regningen ligge:

Denne illustrasjonen stopper for pengene du skylder går til inndrivning i rettsapparatet

NOK \$sak_hstol_rest står ubetalt ved forfall	Purring kan sendes deg	Inkassovarsel må sendes deg	Saken går til inkasso (betalingsoppfordring)	Før oversendelse til rettslig inndrivning
\$sak_eldste_rentefradato 10.01.2011	NOK			
30.01.2011		NOK		
13.02.2011			NOK	
13.03.2011				NOK
Renter fra \$sak_eldste_rentefradato				NOK

Du skylder NOK \$sak_hstol_rest. Etter ca 2 1/2 mnd skylder du NOK \$sak_yentesats %

Eksemplet viser at de virkemidler man kan anvende for at gøre en tekst funktionel, ikke alene er sproglige og derfor ikke kan reduceres til de traditionelle råd om godt sprog – heller ikke når det drejer sig om en tekstgenre som opkrævningsbreve til almindelige borgere.

Eksemplet viser også at Lindorff opfatter en funktionel tekst på en helt anden måde end SKAT. Mens SKAT synes at tage for givet at folk faktisk læser de tekster de får, så mener Lindorff at en funktionel tekst fanger læseren og giver lyst til at læse videre.

Brevene fra SKAT – skitse af kommunikationssituationen

Hovedformålet med de breve der bliver analyseret her i kapitlet (dvs. årsagen til at brevene overhovedet bliver sendt), er at informere modtageren om at vedkommende har en gæld til det offentlige som SKAT vil inddrive ved at trække i modtagerens løn. *Afsenderen* er SKAT, der bl.a. er kendetegnet ved at stille nogle bestemte krav til funktionelle tekster, og *modtageren* er en borger. SKATs egen brugerundersøgelse viste at mange af modtagerne har svært ved at overskue deres økonomiske situation. *Mediet* er et papirbrev, og *genren* er standardbreve, dvs. at teksterne ikke er skrevet med en enkelt borger for øje – tværtimod skal de kunne sendes ud til mange forskellige modtagere. Det karakteriserer i øvrigt brevenes *kontekst* at det ikke er første gang borgeren får besked om sin gæld – borgeren har allerede modtaget op til flere breve der er sendt for at informere om gælden.

Denne beskrivelse af kommunikationssituationen er ikke udtømmende, men efter min vurdering tilstrækkelig. Andre oplysninger, også oplysninger som jeg ikke er i besiddelse af, kunne være relevante, fx om modtagerne overvejende tilhører en bestemt alders- eller indtægtsgruppe.

Du kan læse de to brevversioner på de næste sider.



SKAT

SKAT Inddrivelsescentret

Postboks 180
4000 Roskilde

Telefon 7015 7304
Fax 7237 1017

CVR-nr. 19552101
Giro nr. 307 2533

E-mail: ic@skat.dk
www.skat.dk

Åbningstid:
Mandag – fredag: 10 – 15

1 **Varsel om lønindeholdelse til dækning af parkeringsafgift m.fl.**

2

3 Du har ikke reageret på vores tidligere henvendelse, og vi skal derfor meddele dig, at vi agter at
4 foretage lønindeholdelse hos dig.

5

6 Restgælden på din parkeringsafgift udgør 1.010,00 kr. pr. dagsdato.

7 Restgælden på din restskat udgør på 5.665,00 kr. pr. dagsdato.

8

9 **Lønindeholdelsesprocent**

10 Vi kan foretage lønindeholdelse hos dig med 10 % efter reglerne i kapitel 5 i bekendtgørelse nr.
11 1365 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesbekendtgørelsen) jf. § 10 i
12 lov nr. 1333 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesloven).

13

14 Lønindeholdelsesprocenten vil blive lagt oven i din trækprocent på dit skattekort, og lønin-
15 holdte beløb bliver indbetalt til SKAT samtidig med indbetalingen af din A-skat.

16

17 **Fastsættelse af lønindeholdelsesprocenten**

18 Din betalingsevne er fastsat på baggrund af din årsindkomst, som er opgjort til 180.080,00 kr.
19 Det er oplysninger fra indkomstregisteret for februar 2012 på 15.073,00 kr, som er omregnet til
20 en årsindkomst.

21

22 Du kan med denne indkomst betale 12 % af den årlige nettoindkomst. Da lønindeholdelsen
23 foretages over dit eSkattekort med en procentdel af din A-indkomst før skat, har vi foretaget en
24 omregning af procenten til en lønindeholdelsesprocent på 10 %. Herved sikres, at der kun lønin-
25 deholdes det beløb, som du efter dine nettoindkomstforhold skal betale.

26

27 Beregningen af din lønindeholdelsesprocent er sket i henhold til § 5, stk. 1 i inddrivelsesbekend-
28 gørelsen (bekendtgørelse nr. 1365 af 19. december 2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige).

29

30 Hvis dine indkomstforhold ændrer sig, før eller efter iværksættelsen af lønindeholdelsen, kan vi
31 ændre lønindeholdelsesprocenten. En forhøjelse vil først ske efter et nyt varsel.

32 **Budgetskema**

33 Hvis du mener, at lønindeholdelsen ikke giver dig og din eventuelle husstand et rimeligt råd-
 34 dighedsbeløb, skal du inden 15 dage udfylde og returnere det vedlagte budgetskema. Sammen
 35 med budgettet skal du vedlægge dokumentation for dine udgifter og kopi af de seneste tre
 36 lønsedler for hele din husstand.

37
 38 SKAT vil på baggrund af de indsendte oplysninger vurdere, om lønindeholdelse kan gennem-
 39 føres og med hvilken lønindeholdelsesprocent.

40
 41 Hvis vurderingen af dit budget viser, at der kan foretages lønindeholdelse hos dig med en
 42 højere procent end angivet i dette varsel, kan SKAT foretage lønindeholdelse hos dig med den
 43 højere procent. Du vil så modtage et nyt varsel fra SKAT inden vi træffer afgørelse om løn-
 44 indeholdelse.

45
 46 **Varslingsfrist**

47 Hvis du ikke inden de 15 dage indsender budgetskemaet, vil SKAT iværksætte lønindehol-
 48 delse hos dig i overensstemmelse med dette varsel. Du vil modtage en skriftlig afgørelse fra os
 49 med en klagevejledning i forbindelse med, at vi iværksætter lønindeholdelsen.

50
 51 **Tilbagekaldelse af lønindeholdelsen**

52 Lønindeholdelsen vil blive tilbagekaldt, når restancen er indfriet. Vi skal gøre opmærksom på,
 53 at der kan blive lønindeholdt mere end restgældens størrelse i den måned, hvor din restance er
 54 færdigbetalt.

55
 56 SKAT kan anvende et overskydende beløb til dækning af andre restancer, for hvilke der
 57 kunne være truffet afgørelse om lønindeholdelse, jf. inddrivelseslovens § 10, stk. 7. Resterende
 58 beløb som ikke modregnes vil blive udbetalt til dig.

59
 60 Selvom du begynder at modtage A-indkomst, der ikke kan foretages lønindeholdelse i, fx
 61 kontanthjælp og SU, jf. Inddrivelsesbekendtgørelsen § 12 tilbagekaldt SKAT ikke løninde-
 62 holdelsen. Lønindeholdelsen vil i denne situation blive inaktiv og vil først blive aktiv igen på
 63 det tidspunkt, hvor du modtager A-indkomst, der kan foretages lønindeholdelse i. Har din
 64 betalingsevne ændret sig på dette tidspunkt, skal du rette henvendelse til SKAT med henblik
 65 på at få foretaget en vurdering af din betalingsevne.

66
 67 **Telefon eller selvbetjening**

68 Har du spørgsmål, kan du ringe til os på telefon 70 15 73 04 alle hverdage kl. 10 - 15. Du kan
 69 hele døgnet betjene dig selv på *Selvbetjening restancer* ved at vælge *TastSelv Borger* på www.skat.dk/selvbetjening.

70
 71
 72 **Hvor kan jeg finde reglerne**

73 Du kan finde reglerne om lønindeholdelse på www.retsinfo.dk og i inddrivelsesvejledningen
 74 på www.skat.dk (Rådgiver → Juridiske vejledninger → Inddrivelsesvejledning).

75
 76 **Med venlig hilsen**

77 SKAT

78 Inddrivelsescentret



SKAT Inddrivelsescentret

Postboks 180
4000 Roskilde

Telefon 7015 7304
Fax 7237 1017

CVR-nr. 19552101
Giro nr. 307 2533

E-mail: ic@skat.dk
www.skat.dk

Abningstid:
Mandag – fredag: 10 – 15

1 SKAT vil trække i din løn som betaling på din gæld

2
3 Vi har tidligere skrevet til dig, at du har en gæld. Da du ikke har betalt beløbet, forbereder vi dig
4 på, at vi vil trække en del af din løn som betaling på gælden. Hvis du mener, at du ikke har et
5 rimeligt beløb til rådighed, når vi trækker i din løn, kan du inden 15 dage udfylde og sende os det
6 budgetskema, vi har vedlagt.

7
8 Du skylder følgende beløb:

Gæld	Beskrivelse	Periode	Modtaget i SKAT	Beløb
Restskat		Forfald 1.10.2012	05.11.2012	5.525,00
Rykkergebyr		17.11.2012	17.11.2012	140,00
Parkeringsafgift	Parkering 345677	07.08.2012	15.11.2012	910,00
	Oprettelsesgebyr			100,00
I alt				6.675,00

10 Vi vil trække en procentdel af din løn

11 Vi vil trække 10 % af din løn som betaling på gælden. Procenten bliver lagt oven i trækprocenten
12 på dit skattekort, og beløbet bliver betalt til SKAT sammen med din A-skat. Du skal altså ikke
13 selv gøre noget for at betale beløbet.

14 Du kan finde reglerne i inddrivelsesbekendtgørelsens kapitel 5 og i inddrivelseslovens § 10.

16 Du kan sende et budgetskema inden 15 dage

17 Hvis du mener, at du ikke har et rimeligt beløb til rådighed fremover, skal du udfylde det bud-
18 getskema, vi har vedlagt, og sende det til os inden 15 dage. Sammen med budgetskemaet skal du
19 sende dokumentation for dine indtægter og udgifter. Dokumentation for dine indtægter kan være
20 kopi af lønsedler for de seneste tre måneder for dig selv og dem, du eventuelt lever sammen med.
21 Dokumentation for dine udgifter kan være de regninger, du senest har betalt.

22
23 Når du har sendt materialet, vurderer vi igen, om vi vil trække i din løn. Vi sender dig herefter et

24 nyt brev med vores afgørelse. Hvis du ikke sender os budgetskemaet inden 15 dage, trækker vi
25 den procent af din løn, som vi har varslet i dette brev.

26

27 **Sådan fastsætter vi, hvor stor en procentdel af din løn vi trækker**

28 Vi har vurderet, hvad du kan betale på baggrund af din årsindkomst, som vi har opgjort til
29 180.880,00 kr. efter skat. Årsindkomsten har vi beregnet ud fra din årsopgørelse for 2011.

30

31 Du skal med denne indkomst betale 12 % af din årlige indkomst *efter* skat, og det svarer til,
32 at vi trækker 10 % af din A-indkomst *før* skat. Din A-indkomst før skat har vi opgjort til
33 25.826,00 kr.

34

35 Du kan finde reglerne i inddrivelsesbekendtgørelsens § 8.

36

37 **Hvis din indkomst ændrer sig**

38 Hvis din indkomst ændrer sig på et senere tidspunkt, kan vi ændre den procent, vi trækker i
39 din løn. Hvis vi vil forhøje procenten, sender vi dig et brev.

40

41 **Hvis du har spørgsmål**

42 Har du spørgsmål, er du velkommen til at kontakte SKAT Inddrivelsescentret på telefon 70
43 15 73 04. Du kan hele døgnet orientere dig om din gæld på www.skat.dk → *Tast.Selv Borger* →
44 *Selvbetjening restancer*.

45

46 **Love og regler**

47 Du kan finde love og regler i inddrivelsesloven og inddrivelsesbekendtgørelsen på [www.rets-
49 info.dk](http://www.rets-
48 info.dk) og i inddrivelsesvejledningen på www.skat.dk → *Rådgiver* → *Juridiske vejledninger* →
49 *Inddrivelsesvejledning*.

50

51

52 Med venlig hilsen

53 SKAT

54 Inddrivelsescentret

Analyse af de to breve

Hovedtemaerne i analysen er:

- Informationsorganisering – hvordan er informationerne placeret i forhold til hinanden?
- Informationsudvælgelse – hvilke informationer er taget med, og hvilke er udeladt?
- Sætningsopbygning – hvordan er sætningerne konstrueret?
- Læsbarhed – hvad viser en lixmåling af sproget i brevene?
- Ordvalg – hvordan adskiller ordvalget sig i de to breve?
- Sprogstone – hvor imødekommende er tonen i de to breve?

Spørgsmålet om formalia, fx komma og korrekt brug af store og små bogstaver, er udeladt, for her er hensynet til den konkrete kommunikationssituation ikke så centralt. Uanset hvem man skriver til, og hvilket medie man bruger, vil de fleste spørgsmål om formalia kunne afgøres ved holde sig til Dansk Sprog-nævns retningslinjer. Hvis det er nødvendigt at træffe lokale beslutninger (fx at SKAT skal skrives med store bogstaver), afhænger det heller ikke af den konkrete kommunikationssituation – det er beslutninger som bør træffes centralt én gang for alle.

Analysen begynder med temaerne informationsorganisering og informationsudvalg, og det er ikke tilfældigt: Skal man gennemskrive en tekst, er det meget fristende at fokusere på lokale, velafgrænsede problemer som valg af bestemte formuleringer og sætningsopbygning. Det nytter bare ikke at det bliver lettere at forstå hvad der står i teksten, hvis udvælgelsen af informationer er helt ved siden af, dvs. hvis modtageren slet ikke bliver oplyst om det som modtageren har behov for at vide – og afsenderen har behov for at oplyse om.

Informationsorganisering

Som vi beskrev i kapitel 1, er et af de klassiske råd inden for den sproglige rådgivning at man skal skrive det vigtigste først. Det råd er i et eller andet omfang efterkommet i begge versioner, men alligevel er der en central forskel:

Version 1 (l. 3-4):

Du har ikke reageret på vores tidligere henvendelse, og vi skal derfor meddele dig, at vi agter at foretage lønindeholdelse hos dig.

Version 2 (l. 3-6):

Vi har tidligere skrevet til dig, at du har en gæld. Da du ikke har betalt beløbet, forbereder vi dig på, at vi vil trække en del af din løn som betaling på gælden. Hvis du mener, at du ikke har et rimeligt beløb til rådighed, når vi trækker i din løn, kan du inden 15 dage udfylde og sende os det budgetskema, vi har vedlagt.

Det er uden tvivl vigtigt for modtageren at få at vide at SKAT vil begynde at trække i hans eller hendes løn for at inddrive en gæld (hvor gode muligheder modtageren har for at forstå dette budskab i de to brevversioner, vender jeg tilbage til i afsnittet om ordvalg). Det budskab er årsagen til at brevet overhovedet er blevet sendt. Det giver derfor god mening at placere det helt i begyndelsen af begge breve.

I version 2 får modtageren imidlertid en ekstra oplysning først i brevet, nemlig hvad man kan gøre hvis man mener at det beløb SKAT vil trække, er for højt i forhold til hvad man faktisk kan betale. Netop omplaceringen af denne oplysning spiller formentlig en vigtig rolle hvis man vil prøve at forklare hvorfor SKATs undersøgelse viste at modtagerne af den omskrevne version fik en bedre forståelse af deres handlemuligheder: Ud over at lade SKAT trække pengene kan modtageren også prøve at få sat beløbet ned.

Organiseringen af informationerne er også ændret i afsnittet om hvor meget og hvordan der bliver trukket i lønnen:

Version 1 (l. 10-15):

Vi kan foretage lønindeholdelse hos dig med 10 % efter reglerne i kapitel 5 i bekendtgørelse nr. 1365 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesbekendtgørelsen) jf. § 10 i lov nr. 1333 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesloven).

Lønindeholdelsesprocenten vil blive lagt oven i din trækprocent på dit skattekort, og lønindeholdte beløb bliver indbetalt til SKAT samtidig med indbetalingen af din A-skat.

Version 2 (l. 12-15):

Vi vil trække 10 % af din løn som betaling på gælden. Procenten bliver lagt oven i trækprocenten på dit skattekort, og beløbet bliver betalt til SKAT sammen med din A-skat. Du skal altså ikke selv gøre noget for at betale beløbet.

Du kan finde reglerne i inddrivelsesbekendtgørelsens kapitel 5 og i inddrivelseslovens § 10.

I version 1 begynder afsnittet med en redegørelse for hvad SKAT *kan* gøre (det er lidt uklart om SKAT alene opregner sine muligheder, eller om det faktisk også er den procentdel SKAT vil trække i det konkrete tilfælde), og hvilket belæg SKAT har for at handle sådan (i form af henvisningen til de relevante regler). Derefter får modtageren at vide hvordan pengene vil blive opkrævet. Placeringen af henvisningerne til reglerne kommer meget tidligt i afsnittet, og fokus bliver således på at dokumentere at SKAT *har ret* til at trække penge. På den måde kommer SKAT til at virke temmelig defensiv, og derudover kan den megen information om hvilke regler man henholder sig til, komme til at fungere som en stopklods for læserne (mere om det i afsnittet om sætningsopbygning).

I version 2 begynder afsnittet med en redegørelse for hvad SKAT *vil* gøre i forhold til modtagerens løn, og hvordan beløbet bliver opkrævet. Desuden bliver det understreget at borgeren „altså ikke selv [skal] gøre noget for at betale beløbet“.

Denne omorganisering af information fremhæver de informationer der umiddelbart er mest relevante for borgeren, nemlig hvad SKAT har tænkt sig at gøre, og hvordan betalingen kommer til at foregå. Først derefter bliver borgeren henvist til de regler der giver SKAT ret til at handle således – en oplysning der selvfølgelig kan være relevant for borgeren hvis vedkommende derefter vil undersøge sine rettigheder.

Informationsudvælgelse

Det at udvælge de oplysninger der videreformidles til læseren, spiller ikke så stor en rolle i de klassiske råd for godt sprog og gode tekster.

En del af forklaringen er nok at der har været en tendens til at anskue sproglig rådgivning og arbejdet med at revidere tekster som en slags „oversættelsesproblem“ (Jensen 1998a, 120), altså et spørgsmål om at oversætte fra et meget vanskeligt sprog til et mere letforståeligt sprog – med mindre fokus på hvilke informationer der er i teksten.

Desuden er tekster fra det offentlige ofte underlagt love og cirkulærer der foreskriver at bestemte informationer skal være at finde i en bestemt tekst. Dermed er udvalget af informationer i mange tilfælde ikke noget den sproglige rådgiver har indflydelse på.

Mange informationer er dog helt væk i version 2 (og tekstlængden dermed gået fra 624 til 497 ord). For eksempel er afsnittet „Tilbagekaldelse af lønindeholdelsen“ væk i version 2. Modtageren bliver nu ikke længere informeret om at „Lønindeholdelsen vil blive tilbagekaldt, når restancen er indfriet“, altså at man holder op med at afdrage på sin gæld når gælden er betalt. Det virker rimeligt at fjerne denne information, for den er ganske forventelig: Det plejer at være sådan at man holder op med at afdrage på gæld når den er betalt tilbage.

Henvisningerne til både bekendtgørelse og lov er „slanket“ betydeligt: I version 1 henvises der til „reglerne i kapitel 5 i bekendtgørelse nr. 1365 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesbekendtgørelsen) jf. § 10 i lov nr. 1333 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesloven)“ (l. 10-12). I version 2 nøjes man med at henvise til „reglerne i inddrivelsesbekendtgørelsens kapitel 5 og i inddrivelseslovens § 10“ (l. 14).

Den vigtige oplysning om hvor meget borgeren skylder, er også formidlet på forskellige måder. I version 1 får man to beløb (en parkeringsbøde på 1010,00 og en restgæld på 5665,00) der tilsammen udgør den samlede gæld. I version 2 får man et samlet beløb (6675,00). For mange vil det være uproblematisk at lægge de to beløb fra version 1 sammen og få den samlede gæld. Men set fra modtagersynspunktet er det lettere hvis beløbet allerede er lagt sammen – især hvis man, som SKATs egen undersøgelse viste, tager i betragtning at mange modtagere af brevet har svært ved at overskue deres økonomiske situation.

Alt i alt er informationsudvælgelsen i brevversion 2 mere fokuseret, og det bidrager til at brevet i højere grad lever op til SKATs definition af en funktionel tekst: Frasorteringen af informationer som modtageren kan undvære, resulterer i en tekst der formentlig er mere forståelig fordi den er kortere og dermed lettere at overskue. Brevet er også mere imødekommende og mere fokuseret på modtagerens behov fordi fokus er på de informationer der er relevante for modtageren.

Sætningsopbygning

Spørgsmål om sætningsopbygning har modtaget meget opmærksomhed i de klassiske råd for godt sprog og gode tekster. I *Håndbog i Nudansk* hedder det fx: „Skriv så korte sætninger [...] som muligt – uden at meningen dermed bliver hakket i stykker. En letlæselig sætning har sjældent mere end 20-25 ord“ (Jacobsen & Jørgensen 2005, 220).

Ser man på den gennemsnitlige sætningslængde, er den faldet fra 19,9 ord i version 1 til 16,4 ord pr. sætning i version 2 (i optællingen er sætning defineret som alle ordforbindelser der indeholder et udsagnsled og et grundled). Den lidt kortere gennemsnitlige sætningslængde er ikke i sig selv garanti for en mere funktionel tekst. Det gør dog højst sandsynligt brevversion 2 lettere at forstå, og dermed mere funktionel, at de længste sætninger er væk.

Det gælder fx sætningen nedenfor hvor lovhenviisningerne i version 2 er placeret i en selvstændig sætning:

Version 1 (l. 10-12):

Vi kan foretage lønindeholdelse hos dig med 10 % efter reglerne i kapitel 5 i bekendtgørelse nr. 1365 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesbekendtgørelsen) jf. § 10 i lov nr. 1333 af 19.12.2008 om inddrivelse af gæld til det offentlige (inddrivelsesloven).

Version 2 (l. 12-15):

Vi vil trække 10 % af din løn som betaling på gælden. [...]

Du kan finde reglerne i inddrivelsesbekendtgørelsens kapitel 5 og i inddrivelseslovens § 10.

En enkelt lang sætning er altså blevet til to kortere sætninger der indeholder hver sin information.

Mens mellemoverskrifterne i version 1 typisk er et enkelt navneord, så er mellemoverskrifterne i version 2 sætninger der indeholder et udsagnsled og et grundled. Fx er mellemoverskriften „Lønindeholdelse“ i version 1 blevet til „Vi vil trække en procentdel af din løn“ i version 2, mens „Budgetskema“ er omskrevet til „Du kan sende et budgetskema inden 15 dage“. På den måde tager version 2 hensyn til en læsestrategi hvor man ikke læser alt fra ende til anden, men derimod læser hen over teksten – en temmelig almindelig læsestrategi ifølge Bell (2007, 40). Som modtager af brevet bliver man på den måde betydeligt klogere på brevets indhold alene ved at skimme mellemoverskrifterne. Det betyder ikke at sætningsformede overskrifter altid er en god ide, men i denne sammenhæng er det.

Et af de temaer der ofte er blevet gentaget i de klassiske råd, er at man bør undgå passive former og fx erstatte sætninger som „lønindeholdelsen foretages“ med „vi foretager lønindeholdelsen“. Rådet om at være tilbageholdende med brugen af passiver har i nogle tilfælde udviklet sig til en anbefaling om helt at undgå passiver (en anbefaling som Løj og Wille (1985) tager under grundig behandling – og afviser).

Ser man på de to brevversioner, er der i version 1 syv passiver, i version 2 ingen. Den kritik der ofte rejses mod passiver, er at de gør det uklart hvem der handler. Spørgsmålet er om det er tilfældet i version 1: Allerede i første sætning får man at vide at „vi agter at foretage lønindeholdelse hos dig“ (l. 3-4). På dette sted i brevet har det endnu ikke stået direkte i brødteksten hvem afsender er, men der er et SKAT-logo øverst i brevets højre hjørne der gør det muligt for læseren at koble „vi“ med SKAT. Derudover er der ikke noget kompliceret net af aktører i brevet, tværtimod er der tale om to parter: Modtageren der skylder penge, og afsenderen der skal inddrive pengene. Derfor virker passiverne i version 1 heller ikke som centrale kilder til misforståelser:

Version 1 (l. 22-24):

Da lønindeholdelsen foretages over dit eSkattekort med en procentdel af din A-indkomst før skat, har vi foretaget en omregning af procenten til en lønindeholdelsesprocent på 10 %.

Lønindeholdelsen foretages, og dermed bliver det ikke nævnt hvem der lønindeholder, men spørgsmålet er om modtageren overhovedet er i tvivl. På den anden side gør det næppe teksten sværere at forstå at passiverne helt er fjernet fra version 2, og ændringen er dermed ikke en forringelse af brevet.

Dertil kommer at en funktionel tekst hos SKAT ikke alene er forståelig, men også skrevet i en imødekommende tone. Ved at fjerne passiverne ændrer SKAT på det stilistiske indtryk ved at gøre sproget mindre distanceret og bureaukratisk. Dermed bliver relationen mellem afsender og modtager mindre formel.

Læsbarhed

Et af de meget brugte mål for godt sprog og gode tekster er forskellige former for læsbarhedsformler. Den mest almindelige læsbarhedsformel i Danmark er lixmålingen.

Lix udregnes på grundlag af nogle helt bestemte teksttræk: sætningslængde og antallet af ord på syv bogstaver og derover. Selve lixformlen, altså det regnestykke der skal til for at udregne lixtallet, ser sådan ud:

$$\text{Lix} = \frac{\text{Antal ord i teksten}}{\text{Antal sætningspunktummer}} + \frac{\text{Antal lange ord} \times 100}{\text{Antal ord i teksten}}$$

Lixtallet i version 1 er på 53, og lixtallet i version 2 er på 40. Det betyder at lixtallet er gået fra svær (ca. 50) til middelsvær (ca. 40). Det lavere lixtal viser at version 2 indeholder kortere sætninger og flere ord på under 7 bogstaver.

Lix er, i modsætning til de fleste af de mest almindelige anbefalinger om godt sprog og gode tekster, baseret på forskning: Opfinderen af lix, C.H. Björnsson, dokumenterede således at der er en statistisk sammenhæng mellem sprogrækkene sætningslængde og antallet af lange ord og hvor let teksten opleves af faktiske læsere.

Björnsson var interesseret i læsbarhed, og det definerede han som „summen af de sproglige egenskaber i en tekst, der gør den mere eller mindre tilgængelig for læseren“ (Björnsson 1971, 13). I sine undersøgelser lod han en gruppe forsøgspersoner rangordne en masse forskellige tekster som svære eller

lette. Björnsson undersøgte altså hvordan forsøgspersonerne *opfattede* forskellige tekster. Han var derimod ikke særligt interesseret i om forsøgspersonerne *forstod* teksten eller kunne *huske* den når de var færdige med at læse den.

Lix kan derfor bruges som en indikator for om en tekst vil forekomme læsere mere eller mindre tilgængelig, dvs. om den opleves som let eller svær. Lix kan derimod ikke bruges til at afgøre om en tekst er god eller dårlig, om det er sandsynligt at den bliver forstået eller husket, eller om den vil blive opfattet som vellykket af den eller de personer der læser den.

Ordvalg

De traditionelle råd for godt sprog og gode tekster indeholder masser af overvejelser om ordvalg.

Et af de mest påfaldende ord i version 1 er ordet „lønindeholdelse“ der optræder første gang i overskriften. I hele brevet er der 30 forekomster af „lønindehold-“. Ud over formen „lønindeholdelse“ indgår det også i sammensætninger (fx „lønindeholdelsesprocent“) og optræder som udsagnsord (fx „lønindeholdes“).

Ordet fremstår på den måde som det begreb hele brevet er opbygget omkring. Ordet er samtidig et eksempel på et fagord, altså et ord som har et helt præcist indhold for personer med særlig indsigt i skattetekniske forhold, men som er ukendt for de fleste andre. Det behøver ikke at betyde at brugen af ordet gør brevet helt uforståeligt for modtageren. I forbindelse med dataindsamlingen til et projekt der handler om hvor godt netop dette brev bliver forstået (se Kjærgaard 2012), blev dele af brevet diskuteret med ca. 750 læsere. Flere (men bestemt ikke alle) fortalte at de sagtens kunne slutte sig til hvad lønindeholdelse betød, når de havde læst brevet. På den anden side er det ikke sikkert at læserne havde gjort sig den ulempe at læse brevet tilstrækkeligt grundigt igennem hvis de ikke havde medvirket i et forskningsprojekt, og det var ikke alle der forstod ordet – heller ikke efter at have læst brevet.

I version 2 er ordet helt væk. På den måde er version 2 helt i overensstemmelse med de klassiske råd for godt sprog og gode tekster hvor anbefalingen ofte er at undgå eller i hvert fald forklare fagord. Hvad der er mindst lige så interessant, er imidlertid hvad SKAT har gjort i stedet for. At finde en passende erstatning for et fagord er nemlig tit vanskeligt.

SKATs strategi har været at finde en frase der dækker den information modtageren skal have. Fx bliver „lønindeholdelse“ i overskriften i version 1 omskrevet til „trække i din løn som betaling på din gæld“ – et mere dagligdags udtryk for det samme fænomen. Her kan man mene at også version 2 lader noget tilbage at ønske: Hvis modtageren vil læse mere i de love og regler der henvises til, er omskrivningen „trække i din løn som betaling på din gæld“ ikke til meget hjælp, for i loven bruges fagordet lønindeholdelse. Dette problem ville SKAT kunne have løst ved at forklare lønindeholdelse i stedet for at fjerne det fra teksten, fx som det er gjort i eksemplet nedenfor:

Vi har tidligere skrevet til dig, at du har en gæld. Da du ikke har betalt beløbet, forbereder vi dig på, at vi vil foretage lønindeholdelse hos dig. Det vil sige, at vi vil trække i din løn som betaling på din gæld.

Andre steder har SKAT dog valgt at forklare ordene snarere end at omskrive dem, fx ved at eksemplificere hvad „dokumentation“ kan være:

Version 2 (l. 19-22):

Sammen med budgetskemaet skal du sende dokumentation for dine indtægter og udgifter. Dokumentation for dine indtægter kan være kopi af lønsedler for de seneste tre måneder for dig selv og dem, du eventuelt lever sammen med. Dokumentation for dine udgifter kan være de regninger, du senest har betalt.

Modtageren får altså besked om at han eller hun skal indsende dokumentation for indtægter og udgifter, og får i de to følgende sætninger eksempler på dokumentationen.

Sprogtonen

Indtil videre har fokus været på hvad der gør version 2 mere funktionel end version 1 – uden at gøre særligt meget ud af hvilke elementer i SKATs funktionsdefinition der er blevet tilgodeset ved de forskellige ændringer. Her i afsnittet vil jeg se nærmere på den imødekommende tone SKAT tilstræber. Hvordan er den blevet tilgodeset i version 2?

– og uden omsvøb tak! fokuserer fx på forståelighed og skriver ikke noget om imødekommenhed. *Håndbog i Nudansk* (Jacobsen & Jørgensen 2005, 214) anbefaler at skrive venligt, men giver ikke konkrete anvisninger på hvad der gør teksten venlig. Ønsket om at skrive i en imødekommende eller venlig tone er imidlertid temmelig almindeligt hos danske organisationer, og jeg vil her give eksempler på forskelle i tonen i de to versioner:

Version 1 (l. 3-4):

Du har ikke reageret på vores tidligere henvendelse, og vi skal derfor meddele dig, at vi agter at foretage lønindeholdelse hos dig.

Version 2 (l. 3-6):

Vi har tidligere skrevet til dig, at du har en gæld. Da du ikke har betalt beløbet, forbereder vi dig på, at vi vil trække en del af din løn som betaling på gælden. Hvis du mener, at du ikke har et rimeligt beløb til rådighed, når vi trækker i din løn, kan du inden 15 dage udfylde og sende os det budgetskema, vi har vedlagt.

Brevversion 1's udgangspunkt er at modtageren *mangler* at reagere på SKATs henvendelse. Version 2 tager udgangspunkt i SKATs handlinger, nemlig at de tidligere har skrevet til modtageren om gælden. Budskabet er i begge afsnit at modtageren allerede har fået besked om sin gæld og ikke har betalt, men version 2 kommer til sagen på en mere „blid“ måde: I stedet for straks at konstatere at modtageren („du“) ikke har reageret, indledes der med hvad SKAT („vi“) har gjort for at få modtageren til at betale. Desuden bliver borgeren i version 1 „meddelt“ at SKAT snart vil begynde at trække i lønnen, mens version 2 „forbereder“ borgeren på hvad der skal ske. Ved allerede i første afsnit at redegøre for hvad modtageren har af alternative handlemuligheder, lægger SKAT også op til at borgeren måske gerne *vil*, men muligvis ikke *kan* betale det beløb som SKAT foreslår.

Mange af de klassiske råd for godt sprog og gode tekster har en oplagt betydning for både forståelighed og imødekommenhed: Det gavner fx ikke forståeligheden at man bruger ord som modtageren ikke forstår – og vil næppe heller blive opfattet som imødekommende.

På den anden side skal man ikke antage at der er en selvfølgelig forbindelse mellem elementer som forståelighed og imødekommenhed. Det viser overskrifterne i de to versioner:

Version 1 (l. 1):

Varsel om lønindeholdelse til dækning af parkeringsafgift m.fl.

Version 2 (l. 1):

SKAT vil trække i din løn som betaling på din gæld

Da medarbejderne hos SKAT ændrede overskriften, har de formentlig tænkt at den skulle gøre det tydeligere hvilken relevans brevet har for modtageren. Derfor har de gjort overskriften til en sætning med en agent (SKAT) der udfører en bestemt handling (nemlig at „trække i din løn“) af en bestemt grund (fordi du har en gæld du skal betale). Desuden har man fjernet en række ord der har virket mindre hensigtsmæssige, fx fagordet „lønindeholdelse“, det lidt formelle og gammeldags „varsel“ og den noget upræcise ordforbindelse „parkeringsafgift m.fl.“ der fremhæver parkeringsafgiften (eller parkeringsbøden som de fleste nok ville kalde den) på bekostning af den restskat der også indgår i gælden.

I forbindelse med det omtalte forskningsprojekt (se Kjærgaard 2012) præsenterede jeg ca. 750 respondenter for disse to overskrifter og fortalte om SKATs forsøg på både at skrive forståeligt og imødekommende. Reaktionen var ofte at overskriften fra version 2 var den mest forståelige, mens overskriften fra version 1 var mere høflig – og dermed imødekommende. Argumentet for at overskrift 2 ikke var særlig høflig, handlede ofte om at respondenterne tillagde „vil“ en bestemt betydning: I stedet for at opfatte „vil“ som et verbum der angiver noget fremtidigt (det var nok den betydning SKAT var ude efter), så var der en stærk tendens til at se på „vil“ som et verbum der angiver at noget tilstræbes eller tilsigtes, altså at SKAT på en eller anden måde nærer et ønske om at trække i modtagerens løn. Desuden opfattede nogle det som upassende „råberi“ at skrive SKAT med store bogstaver, og overskrift 2 blev desuden opfattet som en overskrift der gik meget tæt på borgeren ved at tale om „din løn“.

Det lidt formelle og fremmedartede ordvalg i version 1 blev derimod opfat-

tet som mere høfligt og karakteriseret af en passende afstand mellem afsender og modtager – omend mange også mente at overskrift 1 var sværere at forstå. Eksemplet viser at man skal være forsigtig med at antage at forståelighed og høflighed er to faktorer der uproblematisk følges ad – og det tyder på at nogle dele af version 2 opfattes som mere forståelige end imødekommende.

Fra klassiske sprogråd til analyse af kommunikationssituationen

Analysen har på den ene side vist at de traditionelle råd om godt sprog og gode tekster kan have deres berettigelse: Råd som „undgå fagord“ eller „lad ikke en enkelt sætning indeholde for mange informationer“ er blevet fulgt i omskrivningen af brevet, og det har gjort version 2 mere funktionel. Det betyder ikke at dette kapitel udmunder i en ensidig anbefaling af disse råd – eller nogen som helst andre råd om sprog og tekster der skal fungere som universalråd der kan gavne enhver tekst.

Når man arbejder med tekster, eller underviser andre i at arbejde med tekster, skal man være opmærksom på at sproglig og tekstlig form er midler – ikke mål i sig selv. Målet bør *ikke* være at skrive en tekst helt uden passiver eller med en gennemsnitlig sætningslængde på 15-18 ord. Der kan være masser af gode grunde til at gøre noget helt andet – det kommer an på den kommunikationssituation teksten er en del af.

De klassiske råd er ikke tilstrækkelige

Kapitlet har også vist at de klassiske råd for godt sprog og gode tekster ikke er tilstrækkelige. Formålet med „tegneseriebrevet“ (se side 144) er at vise at spørgsmålet om hvad der udgør en funktionel tekst, altså en tekst der opfylder afsenderens formål i forhold til modtageren, kan besvares på helt andre måder end de klassiske råd for godt sprog og gode tekster lægger op til: I stedet for at angribe problemet med den oprindelige tekst som et problem der kunne løses ved at revidere elementer som informationsorganisering og sprog, så valgte Lindorff at forsøge at fange læserens opmærksomhed ved at gøre dele af brevet til en tegneserie der fortæller om konsekvenserne af ikke at betale sine regninger. Svaret på hvilke midler der kan bidrage til at en tekst er funktionel, kan altså ikke begrænses til de klassiske råd om godt sprog og gode tekster.

I brevet fra SKAT er pointen en lidt anden: SKATs eget svar på spørgsmålet om hvad en funktionel tekst er, peger ikke i retning af at man bør tage flere tegneseriestriber i brug i SKATs tekster. Men heller ikke her er de klassiske råd dækkende. Informationsudvælgelse spiller en stor rolle for at version 2 er blevet mere funktionel, men det er ikke noget der dækkes af de traditionelle råd for godt sprog og gode tekster. Desuden er tonen på nogle måder blevet mere imødekommende. Det sker delvist ved at anvende sprogrådene, men det sker fx også ved at man redegør for borgerens handlemuligheder tidligt i brevet og ikke indleder brevet med at udpege hvad borgeren *ikke* har gjort, og dermed hvilke mangler der kendetegner modtagerens opførsel. Derudover viser undersøgelsen af de to brevoverskrifter at de klassiske råd, som på flere måder følges i brevoverskrifterne, ikke er nogen garanti for at teksten opfattes som imødekommende: Mange læsere opfattede den reviderede overskrift i version 2 som mindre høflig og imødekommende end overskriften i version 1.

Fokus på kommunikativ kompetence

Funktionelle tekster er først og fremmest udtryk for en veludviklet kommunikativ kompetence, altså evnen til at træffe passende tekstlige og sproglige valg afhængigt af kommunikationssituationen. Denne tanke er ikke ny: Jensen (1998a, 155) taler også om kommunikativ kompetence, og på lignende vis skriver Lund og Petersen (1999, 49) om „systematisk situationsfornemmelse“. Det er den kommunikative kompetence der er en forudsætning for at man kan bruge sproglige og tekstlige greb (fx de klassiske regler for godt sprog og gode tekster) til at skrive funktionelle tekster, og på den måde knytter vi an til retorikkens tradition for at vælge de virkemidler som er passende i den konkrete situation. Det betyder at arbejdet med at skrive gode tekster bliver en mere kompleks opgave: Det handler ikke „bare“ om at oversætte fra „svært sprog“ til „let sprog“, for hvad der er svært, og hvad der er let, og hvad der er mere eller mindre funktionelt, afhænger helt og holdent af den situation som din tekst skal fungere i. Det betyder at det bliver en mere vanskelig og omfattende opgave at undervise de skrivende medarbejdere i at skrive hensigtsmæssigt. Men det betyder ikke at det er umuligt; kommunikativ kompetence er ikke et medfødt talent, det er noget man kan lære sig, men det kræver masser af tid, øvelse og feedback. Hvilke midler man kan tage i brug i sprogarbejdet, ud over at

undervise de skrivende medarbejdere i at skrive mere funktionelt, kan du læse meget mere om i kapitel 10: *Vælg hvilke værktøjer du vil bruge i sprogarbejdet.*

Tre fokuspunkter for tekstskrivning og -revision

I stedet for at tage udgangspunkt i de traditionelle råd for godt sprog og gode tekster kan du begynde dit tekstarbejde med at overveje kommunikationssituationen ved hjælp af disse spørgsmål:

- Hvad vil det sige at skrive funktionelt i din organisation? Hvad er det for nogle sproglige målsætninger tekster skal leve op til for at blive dømt egnete i organisationen? (Se definitionen af sproglige målsætninger side 110)
- Hvad er kommunikationssituationen i den konkrete tekst du arbejder med?
 - Hvad er formålet med teksten? Hvad er det eller de centrale budskaber?
 - Hvilke modtagerbehov skal teksten tilgodese?
 - Hvilke afsenderbehov skal teksten tilgodese?
 - Hvilket medie er der tale om (papirbrev, hjemmeside osv.)?
- Hvilke tekstlige og sproglige greb skal der til for at tilgodese kommunikationssituationen?

Baggrunden for dette kapitel

Kapitlet er skrevet med udgangspunkt i de erfaringer som de to statslige myndigheder Språkrådet og Direktoratet for Læring og IKT i Norge har gjort sig gennem det årevisige samarbejdsprojekt „Klar språk i staten“ (2009-2012). Projektet har særligt erfaringer fra mellem 50 og 60 store og mindre sprogarbejdet i den offentlige sektor. De fleste af dem har været organiseret i projekter, mange har haft en udvikling fra pilotprojekt til hovedprojekt, og en del har resulteret i sprogarbejde som er integreret i det daglige arbejde. Organisationernes erfaringer er publiceret som artikler og dokumentation på webstedet www.klar-sprak.no og delvist i bogen *Klar, men ikke ferdig* (Rvarenes m.fl. 2010).

Organisér sprogarbejdet

Af Margrethe Kvarenes

Hvordan kan du organisere sprogarbejdet så du når dine mål? Hvilke modeller findes der? Hvem bør du inddrage? Og hvad bør en projektbeskrivelse indeholde? I dette kapitel får du eksempler på store og små sprogprojekter og forskellige måder at organisere dem på.



Baggrunden for dette kapitel

Kapitlet er skrevet med udgangspunkt i de erfaringer som de to statslige myndigheder Språkrådet og Direktoratet for forvaltning og IKT i Norge har gjort sig gennem det fireårige samarbejdsprojekt „Klart språk i staten“ (2009-2012). Projektet har samlet erfaringer fra mellem 50 og 60 større og mindre sprogarbejder i den offentlige sektor. De fleste af dem har været organiseret i projekter, mange har fulgt en udvikling fra pilotprojekt til hovedprojekt, og en del har resulteret i sprogarbejde som er integreret i det daglige arbejde. Organisationernes erfaringer er publiceret som artikler og dokumentation på webstedet www.klarsprak.no og delvist i bogen *Klar, men aldri ferdig* (Kvarenes m.fl. 2010).

Om skræddersyning og valg af arbejdsform

Der findes ingen opskrift på hvordan man bør organisere sprogarbejde. Nogle kan og vil satse stort og bredt, andre ønsker eller er nødt til at begynde i det små. Det at gennemføre en sprogrevolution i en landsdækkende myndighed med mange regionskontorer er en anden opgave end at forbedre en håndfuld breve inden for et afgrænset område i en lille organisation. Hvis du ønsker at begynde et sprogarbejde, kan du have stor fordel af at lade dig inspirere af andre, men det er vigtigt at du skræddersyr arbejdet til din egen organisation.

Dette kapitel ser nærmere på projektarbejdsformen fordi det er en meget udbredt måde at organisere sprogarbejde på. Et projekt kan defineres som et tidsafgrænset arbejde som udføres for at opnå et eller flere bestemte mål, som oftest inden for en bestemt resurse- og tidsramme. Spørgsmålet er om projektførm en egner sig til sprogarbejde. Som vi før har været inde på, er en stor del af sprogarbejdet egentlig holdningsarbejde: For at ændre folks skrivevaner må man først ændre deres sprognormer. Det er resursekrævende og hårdt arbejde som tager lang tid og kan kræve at man anvender mange forskellige virkemidler. Hvordan kan man da forsvare at bruge projektførm en? Og bør alt sprogarbejde organiseres som projektarbejde?

For at tage det sidste spørgsmål først er svaret selvfølgelig nej. Hvis afdelingen eller organisationen allerede har en vis kultur for at arbejde med sproget, kan det være tilstrækkeligt at koncentrere sig om at ændre en arbejdsproces, sammensætte en ny gruppe, omfordele opgaver eller tilbyde skrivekurser til en bestemt gruppe.

Hvis du derimod skal udføre sprogarbejde i en organisation der ikke tidligere har været så bevidst om sproget, vil du skulle lægge en hel del arbejde i at etablere en sproglig bevidsthed og derefter opdyrke en ny skrivekultur. I det tilfælde taler meget for at organisere sprogarbejdet i et projekt fordi du har brug for den energi og intensitet som et projekt giver. Med projektførm en får du også adgang til specialiseret arbejdskraft og fleksible arbejdsmetoder, og det er nødvendigt for at opnå en reel kursændring. Et projekt giver desuden mange muligheder for at skabe opmærksomhed om sprogarbejdet.

Med hensyn til budgettet kan det i mange organisationer være lettere at afsætte tid og penge til et afgrænset projekt frem for at få grønt lys til at lægge

det ind i den almindelige drift. Og får du ledelsen til at godkende en projektbeskrivelse med mandat, mål, leverancer, budget, ansvarsfordeling og tidsfrister, har du et virkelig godt redskab til at få gennemført det du ønsker.

Faren ved at organisere sprogarbejdet som et projekt er at det kan være vanskeligt at videreføre arbejdet og opretholde opmærksomheden når projektet er slut. Derfor er det vigtigt at du i din projektbeskrivelse også gør rede for hvordan du og arbejdspladsen bedst kan videreføre arbejdet i organisationens daglige drift efter projektet er afsluttet.

Projektbeskrivelsen er alfa og omega

Selvom selve projektprocessen også giver nyttige erfaringer som kan kaldes et resultat, er projektet sjældent et mål i sig selv. Vejen er altså ikke målet. Vejen bør heller ikke vise sig mens man går, det gælder om at have et godt kort – en projektbeskrivelse som definerer målene for sprogarbejdet og vejen frem til dem. Projektbeskrivelsen disciplinerer dig til at få afklaret en række vigtige præmisser som fx rolle- og ansvarsfordelingen og resursebehovene. Desuden er projektbeskrivelsen med til at sikre at projektet er godt forankret på alle nødvendige niveauer og hele vejen til målet.

En projektbeskrivelse er altså et godt værktøj både for store og små projekter. Men i store projekter er der meget som kan gå galt, og der er større investeringer på spil. Det handler selvfølgelig først og fremmest om tid og penge, men også om de mere personlige investeringer idet en leder eller en ildsjæl ofte har sat meget ind på at få godkendt projektet. Så meget desto større er grunden til at planlægge projektet ekstra grundigt, fra ide til færdig levering. Desuden indebærer større projekter ofte flere skift og overgange fra en leverance til en anden, og der kan opstå ændringer undervejs. En god projektbeskrivelse sikrer at man holder sig på rette spor, og afklarer hvem der har mandatet og kompetencerne til at håndtere disse overgange og ændringer.

Manglende plan blev en dyrekøbt erfaring

I 2008 satte et norsk departement 500.000 norske kroner af til et sprogarbejde i forvaltningen. Målet var at forbedre en række breve og skemaer fra forskellige afdelinger i forvaltningen. Dokumenterne hentede departementet fra forvalt-

ningsafdelingernes hjemmesider. Sprogrådet i Norge blev inviteret til at gennemse dokumenterne og udvælge de dokumenter som var mindst brugervenlige, og sprogkonsulenter fra et konsulentbureau blev hyret til at udforme nye versioner af de værste tilfælde. De nye versioner blev derefter sendt til de forvaltninger som ejede dem. Men ingen af dokumenterne blev på noget tidspunkt taget i brug. Hvorfor ikke? Her fik forvaltningerne jo serveret forslag til forbedringer på et sølvfad! Problemet var at det var forslag som de ikke havde bestilt, og at ingen af forvaltningerne havde været involveret undervejs. De var ikke blevet orienteret om tiltaget fra start, de var ikke blevet inviteret til at indsende dokumenter, og de havde ikke forpligtet sig til at arbejde videre med dokumenterne. Intentionerne var de bedste, men departementet havde ikke udarbejdet en plan eller involveret dokumentejerne i processen. En måde at få forvaltningerne med om bord havde været at udarbejde en projektbeskrivelse som forankrede arbejdet med ansvar og roller, *i samarbejde med dokumentejerne*.

Heldigvis udnyttede departementet de dyrekøbte erfaringer godt: Man om-døbte projektet til „pilotprojekt“ og brugte det som grundlag for at oprette et omfattende og godt planlagt projekt.

Lad planlægningen følge projektbeskrivelsens opbygning

Det kan være klogt at opstille dispositionen til en projektbeskrivelse og derefter sikre at planlægningsprocessen følger denne disposition. På den måde er du sikker på at du får taget stilling til de væsentligste ting, samtidig med at du faktisk får udarbejdet selve projektbeskrivelsen.

Her er de elementer som projektbeskrivelsen bør indeholde, uanset om sprogprojektet er stort eller lille:

1. Den aktuelle situation og målsætningerne for projektet
2. Leverancerne
3. Projektorganiseringen
4. Rolle- og ansvarsfordelingen
5. Milepælsplanen
6. Resurse- og kompetencebehovene
7. Evalueringen og vejen videre.

I de følgende afsnit finder du en gennemgang af disse elementer med eksempler både fra større og mindre projekter. De norske myndigheder som er omtalt, er Statens pensionskasse, som blandt andet forvalter statsansattes pensionsrettigheder, Statens vejvæsen, som har ansvar for vejene og vejtrafikken i Norge, Skatteetaten, som svarer til det danske skattevæsen, SKAT, og Lotteri- og stiftelsestilsynet, som fører tilsyn med norske fonde og foreninger og forvalter momskompensation for foreninger. De forskellige myndigheder har grebet sprogarbejdet an på hver deres måde hvilket fint illustrerer kompleksiteten og udfordringerne i arbejdet.

Den aktuelle situation og målsætningerne for projektet

For at man kan definere konkrete målsætninger og begrunde dem godt, er det nødvendigt at kortlægge den aktuelle situation. Findes der allerede kvalitetskriterier for organisationens sprog og tekster, eventuelt formuleret i en sprogpolitik eller skriveguide? Eller findes der rutiner for opdatering af tekster? Hvad synes modtagerne om organisationens webtekster og breve? Har nogle medarbejdere særligt relevante kompetencer? I kapitel 3: *Analysér kommunikationskulturen og teksterne* kan du læse mere om hvordan du kortlægger den aktuelle situation.

Når du har fået et overblik over situationen, kan du begynde at beskrive hvad I bør opnå med sprogarbejdet. Du kan opstille *forretningsmæssige og sproglige målsætninger* for projektet, men sørg også for at definere mere konkrete mål eller *succeskriterier*, dvs. mål som du kan måle ved fx at gennemføre brugertest og -undersøgelser blandt medarbejderne. Du kan også vælge at definere et lille projekt som et pilotprojekt hvor du kan samle erfaringer inden du kaster dig ud i et større projekt. Se omtalen af pilotprojektet for Statens pensionskasse side 172. Du kan læse mere om målsætninger i kapitel 5: *Knyt sprogarbejdets målsætning til forretningen*.

Her er et eksempel på en målbeskrivelse for et stort og omfattende projekt, nemlig projektet for Statens vejvæsen (*Klart språk i Statens vegvesen* 2012). Målbeskrivelsen indeholder en *sproglig målsætning*, defineret i punkt 1, hvor organisationen har fastsat de overordnede retningslinjer for sproget. Punkt 2 til 5 indeholder mål der kan defineres som *succeskriterier*:

1. Sproget i Statens vejvæsens skriftlige kommunikation skal forbedres. Det skal være klart, enkelt og forståeligt – i tråd med statens kommunikationspolitik.
2. Brugere af vores tjenester skal kunne forstå deres pligter, rettigheder og muligheder første gang de modtager information fra os.
3. Gennem vores skriftlige kommunikation skal vi opfattes som en åben og kundevenlig organisation.
4. Medarbejdere i Statens vejvæsen skal have en øget forståelse af fordelene ved at udtrykke sig klart og tydeligt.
5. Medarbejdere i Statens vejvæsen skal have den nødvendige viden og oplæring for at kunne skrive forståeligt for både interne og eksterne læsere.

Leverancerne

Leverancerne er de tiltag der skal gennemføres i løbet af projektet. Hvis projektet skal omfatte flere leverancer, er det ikke ligegyldigt hvilken rækkefølge de skal gennemføres i. Overvej rækkefølgen nøje, og sørg for at leverancerne bygger på hinanden så de støtter hinanden mest muligt.

Hvis leverancen fx er en skriveguide, bør den indeholde konkrete eksempler fra organisationens egne dokumenter. Derfor bør du analysere organisationens tekster *før* du formulerer skriveguiden, så du ved hvor skoen trykker.

Hvis organisationen i løbet af sprogprojektet både skal tilbyde de ansatte et skrivekursus og have udformet retningslinjer for skrivningen, kan det være smart at udforme retningslinjerne *først* og *derefter* undervise medarbejderne i hvordan de skal bruge dem. Det gør det muligt at afprøve retningslinjerne, og det sikrer en reel nytteværdi af skrivekurset.

Listen over leverancer kan fx se sådan ud:

1. Analyse af breve og e-mails.
2. Udformning af sprogpolitik og skriveguide.
3. Præsentation af sprogpolitikken og skriveguiden for medarbejderne.
4. Oplæring af superbrugere.
5. Skrivekurser for medarbejderne.

6. Omskrivning af teksterne i arbejdsgrupper.

7. Endelig opsætning af teksterne.

Læs mere om superbrugere, skrivekurser, omskrivning og andre af sprogarbejdets værktøjer i kapitel 10: *Vælg hvilke værktøjer du vil bruge i sprogarbejdet.*

Projektorganiseringen

Det er vigtigt at sammensætte den rette arbejdsgruppe til dit projekt og din organisation. Med den rette organisering sikrer du de nødvendige kompetencer til projektet, og du får det legitimeret og forankret. *Projektgruppen* er central i alle projekter, uanset størrelse, så sørg for at sammensætte den af relevante medarbejdere som kan gennemføre projektet i fællesskab og hjælpe hinanden med at trække læsset. Ildsjæle på arbejdspladsen er en vigtig resurse, men sørg også for at sætte arbejdet ind i faste rammer så det ikke bliver for personafhængigt. Ved at sammensætte en projektgruppe med forskellige kompetencer på tværs af afdelingerne styrker du samarbejdet og kommunikationen internt.

Her er nogle af de medarbejdere som du bør overveje at inddrage i en projektgruppe:

- Sproglige rådgivere eller kommunikationsmedarbejdere med ansvar for sprog og formidling
- Jurister med ansvar for juridiske tekster
- Repræsentanter fra de faglige afdelinger som arbejder med forskellige teksttyper til daglig
- Medarbejdere med interesse for og viden om sprog
- It-medarbejdere som kan ændre og tilpasse sagsbehandlingssystemer og brevskeletter
- Medarbejdere der passer telefoner og betjener kunder, fx i kundecentre, som ved hvor skoen trykker
- Andre nøglepersoner som kan bidrage til projektet.

I større projekter kan det være nyttigt at oprette en *styregruppe* og en *følgegruppe*. Styregruppen kan bestå af en topleder, en eller flere mellemledere og særlige resursepersoner i organisationen. Vær strategisk når du foreslår medlemmer til styregruppen – de kan blive vigtige talspersoner i sprogarbejdet og sørge for at sprogarbejdet integreres i de processer som projektgruppen ikke nødvendigvis har adgang til, fx budget- og strategiprocesser. Styregruppen kan inddrages for at fastlægge de overordnede linjer for sprogarbejdet og – når det er nødvendigt – for at opnå principielle afklaringer.

Følgegruppen kan bestå af personer uden for organisationen som kan give indspark til arbejdet og dele deres erfaringer med projektgruppen. Det kan være personer som har ledet eller deltaget i lignende projekter i andre organisationer. En sådan gruppe behøver ikke at være særlig stor. Den behøver heller ikke at samles så ofte, men det kan være smart at indkalde den før arbejdet begynder, så projektgruppen eller projektlederen kan indhente gode råd. Derefter kan den indkaldes når projektgruppen står over for vigtige valg, og ellers efter behov.

Tidligt i arbejdet kan det desuden være nyttigt at inddrage *eksterne sproglige rådgivere*. Det gælder især hvis organisationen ikke hidtil har arbejdet meget med sproget. En sprogkonsulent kan være med til at hæve kompetenceniveauet for projektgruppens medlemmer og dem der skal arbejde med de konkrete tekster, og sørge for at de får en fælles forståelse af hvor langt organisationen skal gå i den sproglige revidering af teksterne.

Statens pensionskasse gennemførte et afgrænset pilotprojekt

Statens pensionskasse (SPK) forvalter bl.a. pensionsrettigheder for offentligt ansatte i Norge. Organisationens har mere end 300 forskellige breve og skemaer og har arbejdet med sproget siden 2008. Her omtaler vi deres pilotprojekt, senere vender vi tilbage til hvordan organisationen har integreret sprogarbejdet i den daglige drift (*Statens pensjonskasses nominasjon til Statens klarspråkspris 2011*, „Statens pensjonskasse: brev og skjemaer“ 2010).

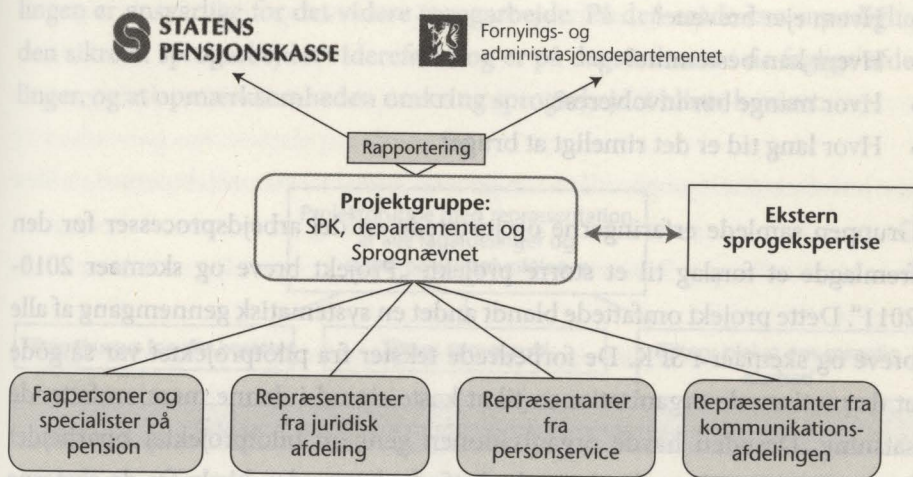
Pilotprojektet som SPK gennemførte i 2008, viser hvordan man kan organisere et relativt afgrænset projekt, hvilke trin det kan omfatte, og hvordan man sidenhen kan udnytte erfaringerne. Det er en mulig model for organisering af afgrænsede projekter i en mellemstor organisation.

Efter opfordring fra det daværende Fornyings- og administrasjonsdepartementet iværksatte SPK i 2008 et pilotprojekt for at forbedre et antal breve og skemaer inden for et afgrænset pensionsområde. Med mandat fra ledelsen blev der nedsat en projektgruppe på tre personer som fik forbedret 20 breve og to skemaer.

Dette var trinnene i pilotprojektet:

1. Udformning af en projektbeskrivelse med sproglige og forretningsmæssige målsætninger opdelt i formål, leverancer og succeskriterier
2. Sikring af mandat
3. Organisering
4. Gennemførelse af leverancer (kortlægning og forbedring af tekster)
5. Samling og udnyttelse af erfaringer og resultater.

Projektgruppen rapporterede til SPK's ledelse og til departementet.



Deltagere i Statens pensionskasses pilotprojekt „Breve og skemaer 2009“

Da projektstrukturen var oprettet og en enkel projektbeskrivelse udformet, gik medarbejderne i projektgruppen i gang med at kortlægge breve og skemaer inden for et bestemt pensionsområde. De 20 breve og to skemaer som gruppen til sidst bestemte sig for at omformulere, var hovedsagligt tekster som

- blev sendt til mange
- krævede respons fra modtagerne
- indeholdt vanskelige fagudtryk
- blev opfattet som vanskelige af modtagergruppen.

Et af målene med pilotprojektet var at finde gode eksempler som kunne bruges hvis projektet blev udvidet. En del af arbejdet bestod derfor i at skabe en fælles forståelse af hvor langt organisationen skulle gå i den sproglige revidering af teksterne – en fælles sproglig platform. Til at hjælpe med dette arbejde brugte SPK eksterne sproglige rådgivere. De hjalp med at formulere retningslinjer for brevene og med at holde kurser for forskellige grupper af medarbejdere.

Gennem pilotprojektet fik projektgruppen svar på en række vigtige spørgsmål:

- Hvilke roller optræder i processen?
- Hvordan skal vi samarbejde?
- Hvem ejer brevene?
- Hvem kan bestemme?
- Hvor mange bør involveres?
- Hvor lang tid er det rimeligt at bruge?

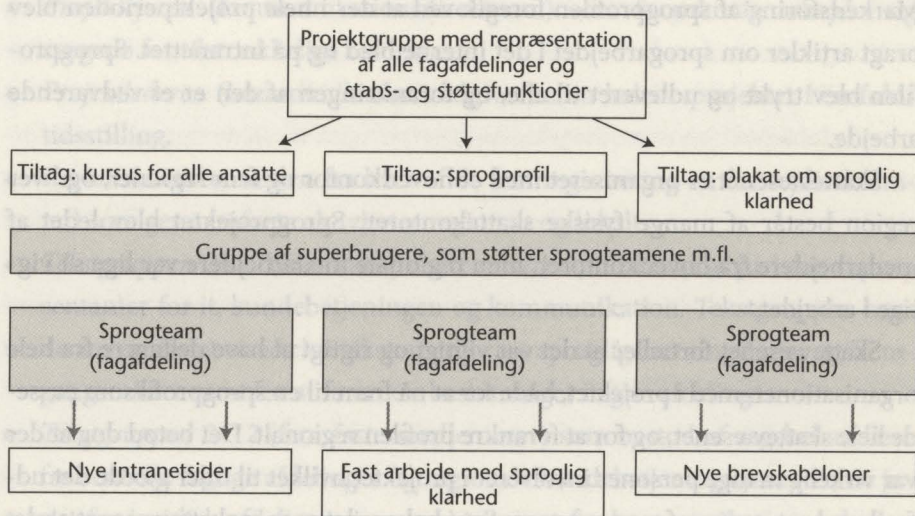
Gruppen samlede erfaringerne og justerede en del arbejdsprocesser før den fremlagde et forslag til et større projekt: „Projekt breve og skemaer 2010-2011“. Dette projekt omfattede blandt andet en systematisk gennemgang af alle breve og skemaer i SPK. De forbedrede tekster fra pilotprojektet var så gode at de motiverede organisationen til at kaste sig ud i denne mere omfattende satsning. Desuden havde organisationen gennem pilotprojektet oparbejdet kompetencerne til at arbejde med tekstforbedring uden hjælp fra de eksterne sproglige rådgivere. Projektorganiseringen blev udvidet, og mandatet blev defineret nærmere og fast forankret i topledelsen. Dermed blev bl.a. resurseforbruget i de involverede afdelinger fastlagt.

Lotteri- og stiftelsestilsynet sikrede sprogarbejdet ved hjælp af superbrugere og teams

Lotteri- og stiftelsestilsynet i Norge er tilsyns- og forvaltningsorgan for 8000 små og store norske fonde og foreninger. Tilsynet forvalter også den ordning hvor tusindvis af frivillige foreninger får kompensation for momsudgifter. De ansatte i tilsynet kommunikerer dermed dagligt med alt fra knivskarpe forretningsadvokater til repræsentanter i små og store foreninger.

I 2011 gennemførte Lotteri- og stiftelsestilsynet et sprogprojekt („Lotteri- og stiftelsestilsynet“ 2012). Den sproglige målsætning var at alt skriftligt materiale skulle kunne forstås i første forsøg, og en af leverancerne skulle være sproglige retningslinjer for tilsynet. Projektet blev gennemført af en bredt sammensat projektgruppe.

Efter projektets afslutning har Lotteri- og stiftelsestilsynet organiseret det daglige sprogarbejde i teams. Teamene består af medarbejdere fra de faglige afdelinger. For at sikre at de sproglige retningslinjer bliver brugt aktivt, støttes teamene af en gruppe superbrugere som sammen med kommunikationsafdelingen er ansvarlige for det videre sprogarbejde. På den måde kan myndigheden sikre at sprogarbejdet videreføres og er på dagsordenen i de faglige afdelinger, og at opmærksomheden omkring sprogarbejdet bliver bevaret.



Organiseringen af arbejdet med sproglig klarhed i Lotteri- og stiftelsestilsynet

Skattevæsenets sprogprojekt havde en bred forankring i organisationen

Skattevæsenet i Norge består af et centralt skattedirektorat og flere regional- og lokalkontorer. Det sprogprojekt der blev gennemført i 2010 („Skatteetaten: brev“ 2011), havde til opgave at udarbejde en skriveguide for standardbreve og forbedre brevene på momsområdet.

Dette var trinnene i sprogarbejdet:

- Grundig gennemgang af organisationens forskellige tekster – breve, brochurer, webartikler, håndbøger, vejledninger m.m. samt skattevæsenets strategier og værdisæt
- Diskussion og afklaringer af problemstillinger som dukkede op i gennemgangen af teksterne, fx hvilke tekster der bliver brugt i forskellige situationer, forskellige måder at udtrykke sig på og vigtige ord og udtryk
- Konkret arbejde med at udvikle og skrive en sprogprofil og retningslinjer for standardbrevene
- Tilbagemeldinger og kommentarrunder internt i skattevæsenet
- Nyt udkast til sprogprofil og retningslinjer der tog højde for de vigtigste tilbagemeldinger
- Godkendelse af profilen og retningslinjerne i skattedirektoratets ledergruppe.

Markedsføring af sprogprofilen foregik ved at der i hele projektperioden blev bragt artikler om sprogarbejdet i det interne blad og på intranettet. Sprogprofilen blev trykt og udleveret til alle, og forankringen af den er et vedvarende arbejde.

Skattevæsenet er organiseret med et hovedkontor og fem regioner, og hver region består af mange fysiske skattekontorer. Sprogprojektet blev ledet af medarbejdere fra hovedkontoret, men regionale medarbejdere var lige så vigtige i arbejdet.

Skattevæsenet fortæller at det var vigtigt og rigtigt at have deltagere fra hele organisationen med i projektet, både for at nå frem til en sprogprofil som passede hele skattevæsenet, og for at forankre profilen regionalt. Det betød dog at der var virkelig mange personer involveret i projektet hvilket til tider gjorde det udfordrende at gennemføre processen. Set i bakspejlet mener skattevæsenet at det ville have været mere hensigtsmæssigt at have organiseret arbejdet i en mindre

arbejdsgruppe som så kunne afstemme sine forslag med en større projektgruppe med repræsentanter fra regionerne. På den anden side har den omfattende og demokratiske proces ført til at alle regionale projektdeltagere føler ejerskab over for projektet og er blevet rigtig gode ambassadører for sprogarbejdet. Ifølge projektledelsen er det en stor fordel for det videre sprogarbejde i organisationen.

Statens vejvæsen gennemførte et omfattende sprogprojekt

Statens vejvæsen i Norge er organiseret med et centralt direktorat (vejdirektoratet) og regionale og lokale kontorer. Projektet „Klarspråk i Statens vegvesen“ begyndte for fuld udblæsning i foråret 2011 og varede frem til årsskiftet 2012/2013. Derefter har vejvæsenet formået at integrere sprogarbejdet i den daglige drift. Projektet havde et budget på 875.000 norske kroner i 2011 og 740.000 norske kroner i 2012, foruden lønomkostningerne.

De vigtigste aktører i vejvæsenets projektarbejde var:

- *Etatsledermødet* som vedtog projektbeskrivelsen og de sproglige retningslinjer. Lederne blev informeret jævnligt og deltog på et kursus om sproglig klarhed i 2012.
- *Styregruppen* (fire direktører) som mødtes hver måned for at drøfte og tage beslutning om centrale problemstillinger i projektet.
- *Projektejeren* (kommunikationsdirektøren) som forankrede arbejdet og sørgede for tilstrækkelige resurser.
- *Projektlederen* (kommunikationsrådgiver) som ledede projektet i en fuld-tidsstilling.
- *Regionskontakterne* (en fra hver af de fem regioner og en fra vejdirektoratet) som gennemførte aktiviteter regionalt og lokalt.
- *Tekstgruppen 2011* (fem faste medlemmer) som bestod af jurister, repræsentanter for it, kundebetjeningen og kommunikation. Tekstgruppen havde ansvar for at omskrive tekster, udforme sproglige retningslinjer og fremgangsmåder samt for at forankre beslutninger i egne afdelinger.
- *Tekstgruppen 2012* (fem faste medlemmer) som bestod af sagsbehandlere fra centrale faglige afdelinger og regionale kundebetjeningstjenester, en jurist fra juridisk afdeling og en repræsentant fra kommunikationsenheden med ansvar for at skrive tekster.

- *Videndelingsgruppen 2011* (fire faste medlemmer) som bestod af repræsentanter for arkiv, kurser, oplæring og kommunikation. Gruppen havde ansvar for at udvikle kurser, e-læring og en række motivationsaktiviteter.
- *Videndelingsgruppen 2012* (to faste medlemmer) som havde ansvar for at udvikle forskellige kurser.
- *Referencegrupperne* (tværsnit af organisationen, flere fra kundecentrene) som gav indspark og ideer til tekster, retningslinjer og kurser.
- *De sproglige rådgivere* (eksterne) som gav projektet sprogfaglig støtte og udviklede og afholdt kurser.

Denne projektorganisering bidrog til at koble sprogarbejdet til det daglige arbejde og til at alle medarbejdere og ledere følte ejerskab over for projektet. Organiseringen sikrede at beslutninger blev taget på rette sted, og at sprogarbejdet blev integreret i de processer som projektet ikke nødvendigvis havde adgang til, såsom budget-, strategi- og kommunikationsprocesser. Styregruppen forankrede arbejdet centralt, og deltagerne i referencegrupperne fungerede som ambassadører i organisationen og som medspillere for projektet. Ved at inddrage medarbejdere fra kundecentrene i referencegrupperne fik projektet vigtig viden om brugerne og deres behov.

Projektgruppen udførte et omfattende kommunikationsarbejde og tog initiativ til møder og intern dialog. Hensigten var at de relevante enheder og afdelinger skulle kende til projektet og udviklingsplanen og involveres efter behov. På den måde blev sprogarbejdet integreret i de eksisterende kanaler og på de etablerede arenaer. Projektgruppen var også til stede og spredte information og erfaringer både internt og eksternt. Dette gav et godt omdømme og styrkede lederens motivation for at overtage ansvaret for sprogarbejdet efter projektets afslutning (*Klart språk i Statens vegvesen 2012*).

Rolle- og ansvarsfordelingen

Når du ved hvad grupperne skal gøre, og hvem der skal deltage, skal rollerne og ansvaret fordeles. Måske må du springe lidt frem og tilbage mellem dette og det forrige punkt (organiseringen af projektet) og foretage justeringer begge steder før det hele hænger godt sammen.

Man kan sige at rolle- og ansvarsfordelingen bliver vigtigere jo større projektet er. Hvis der er afsat flere fuldtidsressurser og store budgetter til arbejdet, måske i mange afdelinger på én gang, kræver det en tydeligere ansvarsfordeling end hvis arbejdet består i et lille projekt inden for en enkelt afdeling.

Hvem ejer teksterne?

Når man skal beskrive rolle- og ansvarsfordelingen i et projekt som indebærer omskrivning af tekster, vil det overraskende ofte være vanskeligt at fastslå hvem der ejer teksterne, dvs. hvem der har ret til at ændre indholdet i dem. Mange organisationer opererer med standardtekster som kan være flere årtier gamle, og organisationsændringer og udskiftninger blandt medarbejderne kan betyde at ingen længere har det formelle, faglige ansvar for indholdet. Dette forhindrer alligevel ikke at mange kan føle et stærkt ejerskab over for bestemte tekster.

Før man kan gå i gang med at forbedre konkrete tekster i et projekt, må man definere det formelle ejerskab for teksterne – og helst for alle organisationens tekster hvis det ikke er gjort.

I nogle organisationer kan det være bedst med én ejer som har det sidste ord når det gælder indholdet, i andre organisationer må man fordele ejerskabet på flere. Ofte er det faktisk sådan at flere dele af en organisation vil hævde at de ejer en tekst – det gælder både fagafdelingerne, kommunikationsafdelingen og måske også it-afdelingen hvis det drejer sig om en tekst som skal sendes ud via et it-system (en såkaldt maskinel tekst).

Hvis en leverance består i at ændre maskinelle tekster, er det faktisk afgørende at it-afdelingen er involveret i rolleafklaringerne og resurseberegningerne. Projektgruppen i Statens pensionskasse (se side 172) erfarede i slutningen af sit pilotprojekt at der ikke var afsat ressourcer til den tekniske implementering af de forbedrede breve og skemaer, dvs. til at få de nye tekster integreret i it-løsningen og formidlet til kunderne. Hvis man skal forbedre maskinelle tekster, er det altså vigtigt at afklare it-afdelingens rolle tidligt i processen.

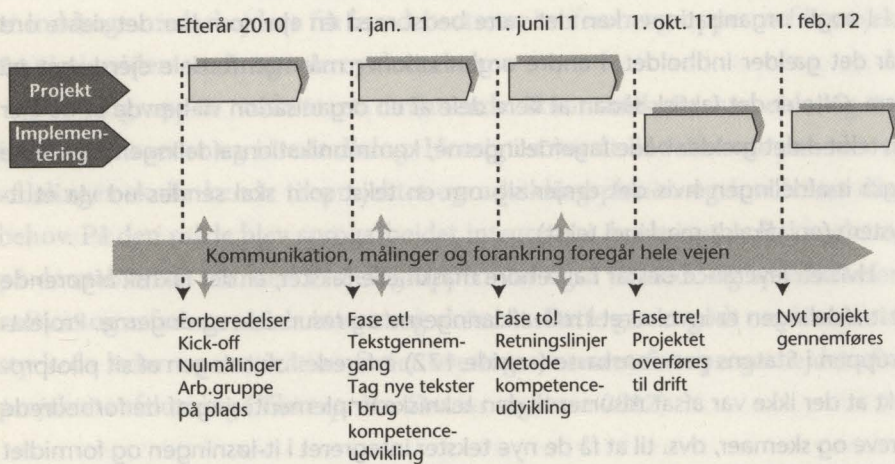
Den norske arbejds- og velfærdsetat, Nav, definerer et dobbelt ejerskab over de breve som organisationen forbedrer i sit sprogprojekt. Princippet om dobbelt ejerskab indebærer at fagafdelingerne (de afdelinger der varetager den faglige viden om fx en bestemt velfærdsordning) ejer *selve indholdet* i brevet, mens de

kommunikationsansvarlige ejer *formidlingen* af det, dvs. at de bestemmer hvordan selve indholdet skal formidles. Princippet sikrer at indholdet i brevene er fagligt korrekt, og forhindrer samtidig uenighed om hvem der har det sidste ord i spørgsmål om formidlingen („Nav: brev“ 2012).

Milepælsplanen

En milepælsplan er en tidslinje der giver overblik over det arbejde du planlægger at udføre, altså en kort og skematisk beskrivelse af de forskellige arbejdsopgaver eller faser i projektet. Milepælsplanen hjælper dig med at planlægge og strukturere arbejdet og få overblik over tidsforbruget og hvilke aktører der skal inddrages på hvilke tidspunkter. Husk at milepælsplanen skal være realistisk, ikke ønsketænkning.

Milepælsplan for Statens vejvæsens sprogprojekt 2011-2012



Modellen viser udviklingen og de forskellige faser i sprogprojektet hos Statens vejvæsen. I fase 1 gjaldt det om at etablere grundlaget for sprogarbejdet ved hjælp af målinger, øge sprogbevidstheden og konstituere en arbejdsgruppe. Derefter fulgte selve sprogarbejdet i tre faser og til sidst en afslutnings- og videreføringsfase. Modellen viser også det løbende arbejde som foregik i alle faser (markeret med gråt).

Milepælsplanen kan indeholde

- en kort beskrivelse af de enkelte opgaver som skal udføres
- oplysninger om hvornår og hvor opgaverne skal udføres, og hvem der skal involveres
- datoer for hvornår du planlægger at være færdig med de enkelte opgaver.

Resurse- og kompetencebehovene

Her bør du definere hvor meget arbejdskraft der er brug for, og hvilke kompetencer der er nødvendige i forbindelse med sprogarbejdets forskellige leverancer. Er projektbeskrivelsen god og bestillingen klar, er det lettere for ledelsen at komme dig i møde og afsætte tid og penge til dit projekt. Du kan også afgrænse de forskellige opgaver så de afdelinger og enkeltpersoner du skal bruge i projektet, ved hvad der forventes af dem.

Evalueringen og vejen videre

Alle der ønsker at iværksætte et sprogprojekt, bør tidligt i processen overveje hvilken effekt projektet skal have. Projektbeskrivelsen bør også indeholde et punkt om hvordan resultaterne skal evalueres. Ved at evaluere projektet får du værdifuld viden om hvorvidt succeskriterierne er nået, og hvordan du kan gøre det bedre næste gang. Desuden indsamler du erfaringer som kan overføres til andre typer projekter. Læs mere om hvordan du evaluerer projektets resultater, i kapitel 11: *Mål effekten*.

Sprogarbejde bør være en kontinuerlig indsats og er ikke en opgave der nogensinde bliver helt afsluttet. Det er meget vigtigt at sætte sprogarbejdet i system og sørge for at det bliver en del af de faste rutiner og en integreret del af organisationens drift. Hvordan det skal ske, bør overvejes allerede i begyndelsen af projektet og omtales og problematiseres i projektbeskrivelsen. I kapitel 10: *Vælg hvilke værktøjer du vil bruge i sprogarbejdet* kan du læse mere om hvilke værktøjer du kan bruge til at holde fokus på sproget. Her får du et eksempel på hvordan det kan gøres.

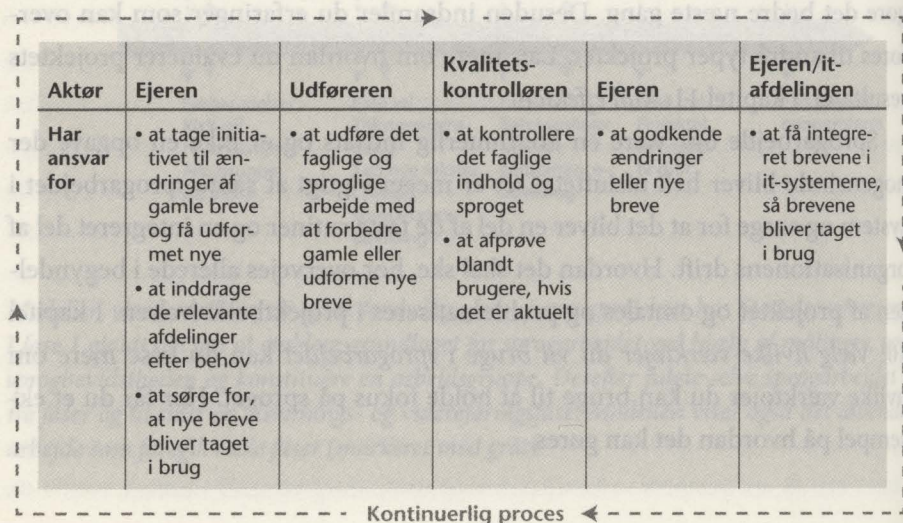
Statens pensionskasse – fra projekt til mønsterpraksis

Pilotprojektet i Statens pensionskasse (SPK) er omtalt tidligere i dette kapitel. Som afrunding kommer her resten af historien. Erfaringerne fra pilotprojektet satte nemlig organisationen i stand til at iværksætte et kontinuerligt sprogarbejde, og SPK vedtog centralt at arbejdet med breve skulle være et permanent, tværfagligt forvaltningsarbejde. I 2009 blev arbejdet med et klarere og mere brugervenligt sprog – herunder tegnsprog – nedfældet som et prioriteret tiltag i SPK's kommunikationsstrategi. Alt arbejde med klar og god information skulle fra da af drives som en integreret del af organisationen. Det er ingen speciel satsning, men en naturlig og vigtig del af den daglige drift.

Fremover er der afsat ca. tre fuldtidsstillinger til sprogarbejdet. Deltagerne er jurister, specialister inden for det pensionsfaglige område, sagsbehandlere og kommunikationsrådgivere. It-afdelingen har også afsat ekstra resurser så breve der bliver ændret, kan lægges ind i systemerne. Organisationens erkender at man i starten undervurderede vigtigheden af at inddrage it-afdelingen.

SPK har lagt vægt på en klar ansvars- og rollefordeling, og målet er at sprogarbejdet ikke skal være et smart påfund, men en integreret og vigtig del af alles hverdag på jobbet.

Kommunikationsafdelingen leder arbejdet med brevene, og hvert brev skal have en *ejer*, en *udfører* og en *kvalitetskontrollør* i fagafdelingerne. Rollerne, ansvaret og arbejdsgangen er defineret således:



Det har været nødvendigt at være på rette sted til rette tid for at få vedtaget denne arbejdsproces, og kommunikationsafdelingen har sørget for at blive hørt i strategi- og budgetarbejdet. På denne måde har den skaffet de nødvendige resurser og sikret at arbejdsprocessen er solidt forankret i topledelsen.

Dette systematiske sprogarbejde førte til at Statens pensionskasse fik tildelt „Statens klarspråkspris for 2011“ („Klarspråksprisen 2011 til Statens pensionskasse“ 2012).

skrivningen på

Af *Katrine Dühl Clement*

Skribenten i organisationen er ikke alene, men arbejder sammen med sine kolleger om en lang række tekster. Samarbejdet har mange former – sparring, godkendelse og samarbejde i skrivegrupper – og fælles for dem er at skribenten får respons på sin tekst for at den skal blive bedre. Netop respons er en overset genvej til at udvikle medarbejdernes kommunikative kompetencer og lære dem at tage højde for kommunikationssituationen.

Kend skriveprocesserne, og brug responsen

Når man taler om en tekst, går man som regel netop det. Men taler om teksten. Hvordan er den sproglige udformning, hvordan er teksten bygget op, er den for lang eller for kort? Denne samtale skulle gerne tage udgangspunkt i tekstens modtager og hvad man ønsker at opnå. Gjorde teksten det den skulle, og hvis ikke, hvad skal man så ændre på så den næste tekst lykkes bedre? For at finde svaret på det spørgsmål kigger man ofte – ja, på teksten og sproget.

Skab nye måder at samarbejde om skrivningen på

Af *Katrine Dahl Clement*

Skribenten i organisationen er ikke alene, men arbejder sammen med sine kolleger om en lang række tekster. Samarbejdet har mange former – sparring, godkendelse og samarbejde i skrivegrupper – og fælles for dem er at skribenten får respons på sin tekst for at den skal blive bedre. Netop respons er en overset genvej til at udvikle medarbejdernes kommunikative kompetencer og lære dem at tage højde for kommunikationssituationen.



Kend skriveprocesserne, og brug responsen

Når man taler om en tekst, gør man som regel netop det: Man taler om teksten. Hvordan er den sproglige udformning, hvordan er teksten bygget op, er den for lang eller for kort? Denne samtale skulle gerne tage udgangspunkt i tekstens modtagere og hvad man ønsker at opnå. Gjorde teksten det den skulle, og hvis ikke, hvad skal man så ændre på så den næste tekst lykkes bedre? For at finde svaret på det spørgsmål kigger man ofte ... ja, på teksten og sproget.

I dette kapitel er budskabet at du som skribent *også* bør se på skriveprocessen. Gennem et konstruktivt arbejde med skriveprocessen og de læringsmuligheder der ligger i den, stiger sandsynligheden for at du vil lykkes med at gøre teksten og sproget bedre næste gang. Tekster bliver til ved at et eller flere mennesker sætter sig ned og gennemgår en skriveproces, og kvaliteten af den skriveproces, af samarbejdet og af læringsarbejdet, er afgørende for tekstens succes her og nu og på længere sigt.

En meget stor andel af en organisations tekster produceres i samarbejde. Selvom skribenter som regel beskriver opgaven i første person ental: „Jeg skal skrive en tekst der ...“, er skrivning i organisationen stort set altid et samarbejde i en eller anden forstand. Måske læser chefen med inden teksten går ud af huset, eller inden dagsordenspunktet og dets bilag bliver sendt til direktionen. Måske arbejder medarbejderne i projektgrupper om en rapport og har aftalt faste rammer for hvert udkast og de enkelte skribenters bidrag. Eller måske har teamet en aftale om løbende kvalitetssikring af de mindre rutineprægede kundebreve. Fejlslagne skriveprocesser og de dårlige tekster der opstår som resultat, skyldes ofte en manglende forståelse for at teksten produceres i et samarbejde.

Den røde tråd gennem alle disse samarbejdsformer er respons. Respons finder sted når en eller flere skribenter får en mundtlig eller skriftlig tilbagemelding på tekstens indhold og/eller form undervejs i skriveprocessen.

At skrive er at skabe kontakt og kommunikere. Men en tekst har den særlige dobbelthed at den sætter skribenten i kontakt med modtageren samtidig med at den skaber afstand til modtageren. Skribenten har kun ringe mulighed for at vide hvordan modtageren forstår teksten, fordi teksten jo er skabt til at blive læst efter at skribenten har sluppet den. Organisationsskribenter skriver bunkevis af tekster – men hvordan teksterne bliver læst og forstået, når ikke altid tilbage til skribenten. At søge og få respons som skribent er en måde at bryde den afstand som teksten skaber til modtagerne. Respons kan gøre skribenten bevidst om hvordan teksten virker på modtageren, og kan dermed forbedre tekster og skriveprocesser.

Respons er ikke bare en fejlfindingsøvelse i det endelige udkast, men rummer et vældigt forandringspotentiale fordi god respons i skriveprocessens forskellige faser kan fungere som direkte kompetenceudvikling af både den der giver, og den der modtager respons.

Det at skrive er et håndværk der baserer sig på erfaring, og ikke – som mange tror – et talent som man enten besidder eller blev snydt for. Skrivning i organisationer er fantastisk spændende – men det handler ikke om at have x-faktor. Til gengæld kan man blive en endog meget skarp skribent gennem gentagelse og øvelse i det daglige arbejde med teksterne. Og her er respons netop x-faktoren der skaber læring fordi det er gennem respons på den specifikke tekst at skribenten får indsigt i hvordan de enkelte greb i teksten og deres samspil bidrager til at teksten når sit mål – eller ikke gør det.

Responsens forandringspotentiale skyldes også at teksten og dens succes er uløseligt knyttet til den konkrete situation den optræder i. Når responsen forholder sig til situationen, kan den bidrage til at teksten når sit mål – samtidig med at skribenten bliver klogere på kommunikationssituationer. Denne erfaring kan bringes i spil når næste tekst skal skrives.

Når du vil gennemføre succesfulde forandringer med sprog og kommunikation i din organisation, er det nødvendigt at du også arbejder konstruktivt med samarbejdet om skriveprocessen. Dette samarbejde kan nemlig føre til en læringsproces blandt medarbejderne der gør dem til gode skribenter.

Lineære og rekursive skriveprocesser

En skriveproces er der ikke meget hokusfokus over. Skriveprocessen er det samlede arbejde med at producere en tekst fra ideen opstår, eller opgaven gives, over de indledende overvejelser om genre og disponering til redigering, omskrivning, rettelser og korrektur. Læg mærke til at skriveprocessen ikke *kun* omfatter selve det at skrive teksten, men også udviklingen af ideer og disponering af tekstens elementer der udmærket kan finde sted uden at skribenten sidder ved tastaturet.

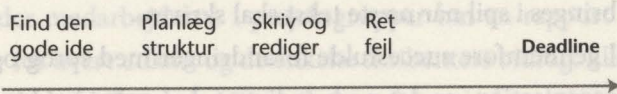
Den lineære skriveproces

De fleste har i skolen lært en bestemt version af skriveprocessen, nemlig den som i skriveforskningen kaldes for den lineære skriveproces. Man lærte at lave en disposition for stilen eller opgaven på baggrund af det emne man havde fået eller valgt. Slår man op i ældre lærebøger om at skrive, opdeles skriveprocessen på samme vis ofte i faser.

Og det giver mening og overblik at faseinddele skriveprocessen. Der er mange bud på det rigtige snit, fra den klassiske retoriske didaktik (se fx Fafner 1977) til de mange instruktioner og manualer i korrekt skrivning. Men følgende skematiske inddeling er mere eller mindre universel:

- Ide og udvikling: Find den gode ide.
- Disponering: Planlæg strukturen.
- Udarbejdelse: Skriv og rediger.
- Korrektur: Ret kommaer og sprogfejl.

Den lineære skriveproces



Det er sund fornuft. Når man skal skrive en tekst, består det indledende arbejde i planlægning af budskabet, herunder idéudvikling og de grundlæggende valg om indhold og argumentation. Så følger en produktionsperiode hvor teksten bliver skrevet, sproget udformes, der kommer ord på det virtuelle papir på skærmen. Så bliver der skrevet ud, korrigeret småting og læst korrektur. En skriveproces *må* have en begyndelse og en ende, ikke mindst i en organisation hvor forretningen understøttes af de tekster der produceres. Det er muligvis en skrøne, men det siges at Picasso arbejdede efter devisen: „Det skal ikke være kunst, det skal være færdigt.“ Mottoet egner sig fint til organisatoriske skriveprocesser, også uden at gå på kompromis med kvaliteten.

Det giver mening at se på hvordan skriveprocessen drives målrettet frem. I en organisation er det nødvendigt at kunne sætte flueben undervejs og sige til hinanden: „Nu er vi færdige med denne del af arbejdet og kan gå videre“. Især er der god ræson i at planlægge udarbejdelsen af komplekse og omfangsrige tekster og tekster der repræsenterer flere afsendere som alle skal høres undervejs.

At anskue skriveprocessen lineært er altså et meget nyttigt, praktisk og produktionsorienteret greb der skaber klarhed. Men idealet svarer ikke altid til

virkeligheden. Den lineære skriveproces som ideal er nemlig en model. Og en model er, som sociologen Henrik Dahl meget anskueligt har peget på, en stiliseret version af virkeligheden. Gaderne i København er ikke gule selvom de er det på Krak-kortet, og ingen forventer at de er det. Så selvom der findes skribenter som i kraft af mange års skrivning i den samme genre er tæt på at kunne skrive tekster i genren i en rent lineær skriveproces (Selzer 1983), så er den rendyrkede lineære proces en sjældenhed.

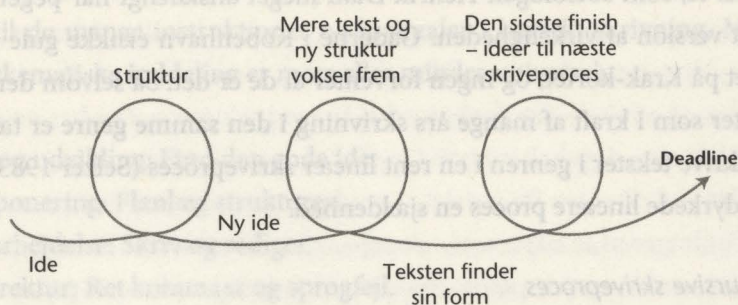
Den rekursive skriveproces

Hvis den lineære proces er en sjældenhed, hvad sker der så egentlig når man skriver? I 1971 viste den amerikanske skriveforsker Janet Emig at de skoleelever hvis skriveproces hun undersøgte, havde en skriveproces der slog flere krumspring end lærebøgerne anbefalede (Emig 1971). I datidens litteratur om skrivning, som bl.a. henvendte sig til netop skoleelever, blev skribenter anbefalet en lineær og stramt tilrettelagt skriveproces. Men dette ideal kunne skoleeleverne ikke leve op til, heller ikke selvom de gerne ville.

Skribenterne oplevede på forskellige måder at den planlægning de indledte skriveprocessen med, måtte lægges om efterhånden som skrivearbejdet skred frem. Ofte gav selve tekstproduktionen anledning til at disponeringen af indholdet måtte ændres, og at argumenterne måtte gentænkes. Skriveprocessen loopede sig om sig selv, og selv på et sent tidspunkt i skriveprocessen hvor meget tekst var på papiret, kunne det være nødvendigt at gå tilbage til idefasen og genoverveje hele tekstens budskab, struktur og form.

Janet Emig kaldte dette *den rekursive skriveproces*, og hun argumenterede for at rekursiviteten er positiv. Hun kritiserede idealet om en rationel skriveproces der lader sig planlægge til mindste detalje sådan at selve skrivningen nærmest bliver en form for maskinskrivning efter diktat. Emigs forskning pegede på at den rekursive skriveproces indebærer en nødvendig erkendelsesproces hvor skribenten arbejder sig ind på sit stof gennem skrivningen og gennem det at sætte ord på tankerne. Processen tjener til at efterprøve og udvikle argumenter og sikre at teksten er hensigtsmæssigt bygget op om det indhold der udvikler sig.

Den lineære skriveproces



Senere dokumenterede Nancy Sommers i den bølge af forskning i skriveprocesser der efterfulgte Janet Emigs banebrydende studie, at det var uhenigtsmæssigt at skribenterne havde en forestilling om at skriveprocessen *burde* være lineær. Nancy Sommers undersøgte skriveprocessen hos to grupper af skribenter: uøvede collegestuderende over for øvede skribenter der var professionelle i den forstand at de levede af at skrive tekster. Sommers' forskning viste at mens de øvede skribenter af erfaring vidste at den rekursive skriveproces var gavnlig for kvaliteten af den færdige tekst og en nødvendig del af arbejdet med at udvikle tekstens indhold og argumentation, og derfor brugte den bevidst og konstruktivt, forsøgte de uøvede skribenter af al magt at bekæmpe rekursiviteten og fastholde den lineære proces. Med andre ord lagde de masser af energi i at undgå at genoptage idefasen selvom skrivningen afslørede huller i den indledende planlægning (Sommers 1980).

Hvad de uøvede skribenter i Nancy Sommers' forskning oplevede, er velkendt for mange. De fleste skribenter tror at der er noget i vejen med dem selv når de *ikke* skriver i et forløb der skrider lineært frem. Min erfaring er at det ikke mindst gælder når fagpersoner der ikke har skrivning eller kommunikation som speciale eller hovedopgave, skal producere tekster som en del af deres arbejde. De opfatter sig selv som dårlige skribenter fordi de hopper rundt i teksten og ikke kan få deres skrivning til at følge det lineære ideal.

Men der er ingen grund til at have dårlig samvittighed eller fortvivle over at skriveprocessen slår krøller på sig selv undervejs. Det er normalt. Det er naturligt. Det kan faktisk være produktivt og give bedre tekster hvis man håndterer rekursiviteten hensigtsmæssigt.

Lineær og rekursiv – unite!

Når den lineære skriveproces kun er en model, og den rekursive er virkeligheden, hvordan kan du så nogensinde vide at du er færdig med teksten? Bliver rekursiviteten fremover et argument der vinder i samtalen med chefen: „Jamen, vi er ikke færdige, for skriveprocessen er rekursiv! Vi kunne ikke vide at det ville udvikle sig sådan her!“ Nej, det gør det nok ikke.

Svaret er naturligvis at det i organisationer er nødvendigt at planlægge sig til en rekursiv skriveproces der ligger inden for de afstukne tidsmæssige rammer.

Den lineære skriveproces' komponenter kan forstås som byggeklodser. Man ved ikke præcis hvor mange man skal lægge ind i skriveprocessen, men hvis man i første omgang ser på sine tidligere skriveprocesser, har man måske alligevel en erfaring som man kan trække på. I den simpleste form skal der ganske enkelt afsættes tid til et enkelt loop tilbage til idefasen. Skrivegruppen kan fx planlægge redaktionsmøder en-tre gange undervejs hvor man drøfter om skrivearbejdet har givet anledning til at tekstens indhold og form skal revideres.

Kollaborative skriveprocesser

Når man tænker på en skribent, ser man som oftest en dybt koncentreret person for sig, opslugt af arbejdet foran skærmen, med fingrene på tastaturet, i en ensom indsats for at frembringe en tekst på hvis forside skribentens navn står angivet. I organisationen forholder det sig anderledes. Her skrives teksterne stort set altid i en eller anden form for samarbejde – i en kollaborativ skriveproces.

Der er forsket en hel del i hvordan skrivning i organisationer på forskellig vis kan siges at være social og noget man samarbejder om (se Dahl 2007, 141). Her vil jeg gennemgå tre former for kollaborative skriveprocesser, nemlig sparring, godkendelse og samarbejde.

Sparring

Den mest udbredte form for tekstsamarbejde i organisationen er sparring. Barbara Couture og Jone Rymer dokumenterede i en stor undersøgelse blandt

400 organisationer at mindst 80 % af skribenterne modtog respons fra kolleger eller ledere før og/eller under skriveprocessen (Couture & Rymer 1993). Sparring kan være uformel og gives og modtages ad hoc. Det kan være at skubbe en udskrift under næsen på en kollega eller at blive bedt om lige at kigge med på skærmen mens en vanskelig e-mail til en genstridig leverandør bliver skrevet. Det kan være et møde indkaldt halvvejs gennem skrivningen hvor man beder et par kolleger om at kaste friske øjne på et udkast til en ny vejledning. Interessant nok dokumenterede Couture og Rymer også at en stor del af denne sparring finder sted før skrivningen begynder, eller i begyndelsen af skriveprocessen, fx som samtaler omkring formålet og det ønskede indhold af teksten.

Godkendelse

I de fleste organisationer skal visse tekster igennem en godkendelsesprocedure hvis trin kan være tilrettelagt på forhånd. Paradis, Dobrin og Miller beskrev i 1985 hvordan de havde iagttaget fænomenet i den store virksomhed Exxon, og gav det betegnelsen *document cycling* (Paradis, Dobrin & Miller 1985). Der kan være tale om hierarkisk godkendelse, altså hvor godkendelsen er et ledelsesværktøj, og faglig godkendelse hvor en eller flere specialister udøver deres kompetencer. Endelig kan der være tale om en blanding af det faglige og det ledelsesmæssige.

Formaliserede godkendelsesprocedurer ser man i Danmark fx i ministerier hvor tekster skrevet til og for ministeren skal gennemlæses af ministersekretæren og ofte også andre medarbejdere og evt. redigeres inden den endelige aflevering. Ministersekretæren har en høj placering i hierarkiet – men der er også tale om en faglig godkendelse idet hun eller han jo netop har som sin specialistkompetence at sikre at ministerens ønsker, behov og vinkel tilgodeses.

Andre steder har man måske en fast aftale om at en kollega skal korrekturlæse teksten inden den sendes ud af huset. For kommunikationsmedarbejdere kan den endelige godkendelse være den naturlige afslutning på et sparringsforløb med en eller flere fagpersoner. Teksten udarbejdes af kommunikationsmedarbejderen, men det faglige indhold skal godkendes af en kollega der har specialistkompetencen på det pågældende område.

Samarbejde

I organisationer foregår samarbejdet om en tekst ofte i mere eller mindre formaliserede skrivegrupper. Der kan være flere grunde til at nedsætte skrivegrupper. Årsagerne rangerer fra det praktiske til det strategiske: Teksten skal måske være så omfangsrig eller fagligt kompleks at det er umuligt eller ualmindeligt upraktisk for en enkelt skribent at varetage opgaven. Ofte er det tilfældet at ledelsen ser en faglig værdi i samarbejde og derfor ønsker at medarbejderne skriver sammen.

I det daglige skrivearbejde flyder sparring, godkendelse og samarbejde ofte sammen. Fx kan det velorganiserede samarbejde med en gennemtænkt opgavefordeling rumme masser af ad hoc-sparring, også med kolleger der ikke deltager i skrivegruppen.

Teksten i kassevognen

I store skrivegrupper der arbejder på omfangsrige tekster, er struktur en nødvendighed. Denne form for samarbejde kræver en høj grad af formalisering, fx gennem skabeloner for tekstbidragene. Hvis gruppen ovenikøbet er underlagt tidspress, stiger behovet for at gøre skriveprocessen strengt lineær.

It-virksomheden KMD har erfaring med store skrivegrupper der samarbejder om lange tekster. KMD udvikler og sælger it-systemer, især til det offentlige. Når fx en kommune ønsker et tilbud på et it-system, formulerer kommunen sine ønsker til systemet i en såkaldt kravspecifikation der indgår i det offentlige udbud som er reguleret af EU-lovgivning. Fra udbuddet går i gang, har KMD og andre it-virksomheder 40 dage til at udarbejde en tilbudstekst der beskriver det it-system som de hver især vil udvikle hvis de bliver valgt som leverandører. En kommune er forpligtet til at sende sine it-systemer i offentligt udbud hvert 4.-6. år.

Da en dansk kommune i 2006 sendte sine it-systemer i offentligt udbud, var der tale om et totaludbud. Det vil sige at kommunen sendte alle sine it-systemer i udbud. Kommunens it-systemer blev i forvejen leveret af KMD som ønskede at fastholde kommunen som kunde. I alt 10 medarbejdere deltog i projektgruppen der skrev tilbuddet, herunder en projektleder der havde ansvaret for sammenhængen i den samlede tilbudstekst. Deltagerne i projektgruppen brugte i alt 29 dage på at skrive tilbudsteksten ud fra en strategi der tegnede de overordnede ønsker og mål for det samlede tilbud.

Da udbudsmaterialet fra kommunen var struktureret i 50 selvstændige systemområder, fx „elevsystem til skolerne“ og „system til administration på skolerne“, skulle hvert systemområde i udbuddet matches af en tekst i tilbuddet der svarede på behovene. Disse tekster blev skrevet ud fra en fælles skabelon. Skriveprocessen fulgte KMD's faste procedure: Der blev holdt et opstartsmøde og undervejs i skriveprocessen to såkaldte *review*, først et managementreview for hver enkelt medarbejder og, efter deadline, et tilbudsreview hvor fire medarbejdere der ikke var tilknyttet projektgruppen, gav respons på udkastet. Den færdige tilbudstekst fyldte syv A4-ringbind. Kommunen havde bedt om at få tilbuddet leveret i 10 eksemplarer, og derfor var den sidste opgave i tilbudsgivningen at pakke de 70 ringbind i 10 flyttekasser og køre dem til kommunen i en kassevogn fra 3x34. Ikke alle tekster kan lægges i en kuvert og sendes med posten (Casen er beskrevet i Dahl 2007).

Den kollaborative skriveproces er tæt knyttet til organisationens kultur

Hvordan organisationens skriveprocesser er struktureret og finder sted i det daglige, kan siges at være artefakter i organisationens kultur (se definitionen af artefakter side 62). Det er langt fra tilfældigt hvordan man lægger arbejdet med teksten til rette. I én kultur vil man foretrække formaliserede og ensartede skriveprocesser, mens en anden organisationskultur opmuntrer til ad hoc-sparring mellem kolleger – og en tredje lægger vægt på at særlige tekstkategorier altid godkendes af en leder.

Den kollaborative skriveproces er organisationens måde at sikre sig at teksten overholder organisationens prioriteringer, understøtter forretningen og tegner det ønskede billede af organisationen. Godkendelsesprocedurer, side-mandsoplæring og sparring bidrager til at opretholde organisationen, dens selvforståelse og kultur.

Respons – vejen til læring i skriveprocesser

Hvad er det egentlig der foregår i en kollaborativ skriveproces? Uanset om man sparrer, godkender eller arbejder i skrivegrupper, så bliver der givet og modtaget respons. Respons er den konkrete handling, den begivenhed og det „produkt“

der er kernen i samarbejdet. Når skribenten får respons på sin ide eller sin tekst, overgår skrivningen fra at være en individuel til at være en kollaborativ handling. Teksten bliver i den forstand til et fælles anliggende i kraft af responsen.

Respons finder sted når en eller flere skribenter modtager en mundtlig eller skriftlig tilbagemelding på indholdet og/eller formen på en tekst *på et hvilket som helst tidspunkt i skriveprocessen*. Man kan give og få respons, men man kan også tale om selve responsen, dens indhold og egenskaber. Ofte vil responsen glide ind i en samtale.

De forskellige former for kollaborative skriveprocesser består altså i praksis af en eller anden form for respons. KMD's tilbudsreview er en formaliseret og fast rammesat form for respons, mens for eksempel sparring over skulderen ved skrivebordet er en uformel form for respons der er frivillig og finder sted efter behov.

Respons er et grundvilkår ved skrivning i organisationer. Det er svært at forestille sig en medarbejder der går igennem en hel karriere uden en eneste gang at få respons på en af sine tekster, om ikke andet så som en simpel godkendelse uden ændringer. Ud over at være et ledelsesværktøj og en kvalitets sikring kan respons bruges til at sikre videndeling, og hvis den bliver udnyttet rigtigt, kan den være et stærkt læringsredskab.

Læring i skriveprocesser

Når man skal kvalitetsudvikle sproget i organisationens tekster, sender man ofte medarbejderne af sted på kursus eller afholder en workshop – eller måske udarbejder man en sprogpolitik og en skriveguide.

Denne form for udvikling af skriftlige kompetencer ligger tæt op ad den form for undervisning de fleste kender fra skolen. De retningslinjer der gives, og de kvalitetskriterier for sprog og tekster der fremhæves, er i traditionelle skrivekurser ofte udvalgt så de er generelle nok til at dække alle tekster eller udvalgte, klart definerede genrer. Men at lære at skrive i en organisation er ikke alene noget der kan ske i kursuslokalet, det er også noget der må læres i praksis.

Det har flere årsager.

For det første er kommunikation situationsbestemt. Enhver kommunikationssituation er sammensat af mange elementer der sammen skaber en unik situation. Som vi var inde på i kapitel 1, er den dygtige skribent den der besid-

der kommunikativ kompetence og formår at tilpasse sine tekster til netop de krav som den enkelte situation stiller. De traditionelle kurser kan måske nok forberede skribenten til opgaven ved at give klare kvalitetskriterier for sprog og tekster. Men i kommunikationssituationen skal skribenten træffe en lang række konkrete valg der ikke sjældent kompliceres af at kravene i situationen kan være modsatrettede. En webtekst skal måske forklare et vanskeligt og fagligt komplekst emne, men organisationens retningslinjer for hjemmesiden tilsiger at teksterne her skal være korte og mundrette.

Når skribenten skal skrive en tekst i en unik kommunikationssituation, trækker hun på sin viden om de sproglige og tekstlige kvalitetskriterier. Men hun er i mindst lige så høj grad afhængig af sin evne til at *realisere idealerne* i de konkrete valg der skal træffes i teksten. Her er erfaring særdeles værdifuld. Skrivning som et håndværk består af summen af de erfaringer man gør sig undervejs med mange tekster og skriveprocesser over tid. Erfaringerne fortæller skribenten hvor stor sandsynligheden er for at de forskellige tekstgreb og elementer i skriveprocessen virker i den enkelte situation.

For det andet er skrivning i organisationer som nævnt uløseligt forbundet med organisationens kultur og struktur. Organisationen udtrykker sin egen selvforståelse gennem teksten. Forskning viser at for nyankomne medarbejdere er det at lære at skrive organisationens tekster en form for socialiseringsproces. Den nye medarbejder tilegner sig gradvist organisationens normer og handleformer for skrivning og tekster (Dahl 2007, 43). Organisationens tekster er et konkret udtryk for dens omdømme, praksis og kultur. At lære at skrive organisationens tekster er således også en måde at lære organisationen at kende på og tilegne sig dens praksis og selvforståelse gennem den måde organisationen omtaler sig selv og handler på i sine tekster. En undersøgelse viser at medarbejdere der, når de ankommer til en organisation, betegner sig selv som yderst kompetente skribenter der kan gå direkte ind i arbejdet med teksterne, efter 10-20 måneder i organisationen er forbløffede over hvor lidt de vidste da de ankom, og hvor meget de har lært om at skrive i organisationen i den mellemliggende tid. Det de har tilegnet sig gennem arbejdet med at skrive, er ikke generelle skriftlige kompetencer som lige så godt kunne læres på et skrivekursus, men derimod selve organisationens normer for tekster og skriveprocesser, hvoraf mange end ikke er ekspliciterede (MacKinnon 1993).

Der foregår altså en læring mens der arbejdes, og det skribenterne lærer og har brug for at lære, er knyttet til selve arbejdet. Læringen er *situeret*, hvilket defineres som „det forhold at læringen foregår i den sammenhæng og på de måder, hvor det lærte skal anvendes“ (Saugstad 2003, 308).

Respons som læringsværktøj

Når der gives og modtages respons i organisationen, er responsen altid direkte knyttet til den konkrete tekst og dermed til den unikke kommunikationssituation. Det skyldes naturligvis at formålet er at løse en opgave og nå frem til den bedst mulige tekst.

Men selvom responsens formål ikke er læring, men derimod at teksten bliver så god som muligt og løser sin opgave, er respons et læringsværktøj netop fordi den finder sted midt i den konkrete kommunikationssituation. Dermed kan responsen være med til at opøve medarbejdernes kommunikative kompetencer og gøre medarbejderne i stand til at analysere forskellige kommunikationssituationer. Medarbejderne i organisationen lærer altså at skrive netop ved at gøre det – ved at skrive tekster på arbejdet.

Klaus Nielsen og Steinar Kvale ser på hvilke *læringsressurser* der findes i organisationen når medarbejderen udfører sit arbejde (Nielsen & Kvale 1999; Nielsen & Kvale 2003). Nielsen og Kvale peger på at læring især sker når en medarbejder deltager i arbejdet i det sociale fællesskab på arbejdspladsen, ved at medarbejderen iagttager det arbejde der foregår, ved at medarbejderen tilegner sig det sprog der anvendes på arbejdspladsen, ved at medarbejderen får sit arbejde og sine produkter evalueret, og ved at medarbejderen lærer fra sig.

Alle disse elementer finder sted når der gives og modtages respons på tekster.

Man kan forestille sig at en medarbejder i en kommune skal skrive en tekst der fremlægger en sag for et politisk udvalg. Den slags tekster har forskellige navne i forskellige kommuner – de kan for eksempel hedde dagsordenspunkter eller mødesager. Teksterne skal klæde lokalpolitikere på til at diskutere og træffe beslutninger om en række sager på dagsordenen på det faste månedlige møde i det udvalg de er udpeget til at sidde i. Det lokale demokrati hviler på kvaliteten af disse tekster fordi det er på baggrund af dem og ikke mindst sagsfremstillingerne i dem og de eventuelle notater der vedhæftes som bilag,

at politikerne træffer beslutningerne. Samtidig læser politikerne mange sager, og derfor skal en mødesag være så kort som muligt, og de enkelte afsnit skal opfylde en række krav. At skrive mødesager til de politiske udvalg er en af de vigtigste opgaver for fagmedarbejderne på rådhusene rundt om i landet.

Medarbejderen har skrevet mødesager tidligere, men netop denne mødesag er udfordrende fordi den er en del af en større sag som har politikernes særlige bevågenhed, som har haft en langvarig proces frem til nu, som har været diskuteret i den lokale presse – og som er dyr at gennemføre.

Medarbejderen er en del af en lille projektgruppe der arbejder med sagen, og hvor hver medarbejder bidrager med sit faglige input. I fællesskab har gruppen håndteret sagen på jævnlige møder og udviklet en fælles forståelse af sagen og en række fælles begreber som de bruger når de skriver om sagen. Medarbejderne læser og diskuterer hinandens udkast til de tekster der indgår i behandlingen af sagen, primært notater og mødesager. Lederen af afdelingen går i dialog med medarbejderne om teksternes form og indhold, foreslår eller beder om ændringer og giver den endelige godkendelse inden mødesagerne sendes til politikerne.

Alle disse aktiviteter kan betegnes som respons og er direkte knyttet til det skriftlige håndværk i den konkrete kommunikationssituation. Samtidig rummer aktiviteterne netop de elementer som giver læring i praksis. Projektgruppen udgør et socialt fællesskab om sagen og dermed også om de tekster der driver sagen frem. I det sociale fællesskab udvikles et fælles sprog der også bliver manifesteret i teksterne. Når gruppens medlemmer læser hinandens tekster, er der samtidig med opgaveløsningen tale om iagttagelse og dermed muligheden for at uddrage erfaringer fra hinandens måde at arbejde på. Både iagttagelse og deltagelse finder i høj grad sted når der gives og modtages respons, både den uformelle ad hoc-respons i et uforpligtende samarbejde mellem kolleger og den formaliserede godkendelse fra lederen. Den løbende respons både mellem kolleger og mellem lederen og medarbejderne udgør en form for evaluering. Endelig, men måske allervæsentligst, er det at give respons en måde at lære fra sig på. Netop det at lære fra sig er en oversat form for læring på arbejdet. Forskning i skoleelevers skrivning indikerer at den der lærer mest af respons, er den der giver responsen, og ikke, som man skulle tro, den der modtager respons (Hoel 2002, 23; 93ff.; 286).

Det er værd at huske på at den praksislæring der finder sted, ikke altid er hensigtsmæssig – medarbejderen kan tilegne sig normer for tekst fra kolleger som ikke nødvendigvis stemmer overens med kommunikationsafdelingens idealer. Medarbejderen vil ofte gribe til gamle vaner og erfaringer, særligt når opgaven er kompleks (Blakeslee 1997, 134ff.). Derfor har også den erfarne medarbejder brug for at udvikle sine skriftlige kompetencer i organisationen – ikke mindst når organisationen gennem sprogarbejdet stiller nye krav til teksterne.

Respons er altså et oplagt værktøj til at lære medarbejderne at skrive på arbejdet. Faktisk finder læringen sted helt af sig selv samtidig med at skriveopgaven løses. Dette er oftest positivt, men der kan altså også være tale om at uhensigtsmæssige praksisser gives videre. Derfor ligger det store potentiale i at bevidstgøre organisationen om responsen og bruge den aktivt som et læringsværktøj i skriveprocessen.

Kvalitetskriterier for respons

De fleste kender det: Man får respons på et udkast, og alle forsvarsmekanismer vækkes på et splitsekund: modvilje, irritation, ligegyldighed, trangen til at forklare eller bortforklare ... At give sin tekst til andre med henblik på at få respons er i bund og grund en modig handling selvom man sjældent anerkender dette. En kritik har potentialet til at gå direkte på ens faglighed og dømmekraft. Nogle mennesker føler at det i sig selv er ubehageligt at modtage respons, og bringer kun nødtvunget sig selv i den situation. Men der vil også være situationer hvor det ikke er skribentens følsomhed der er problemet, men derimod selve måden responsen gives på. Ikke al respons er god respons.

Respons på den ene og på den anden måde

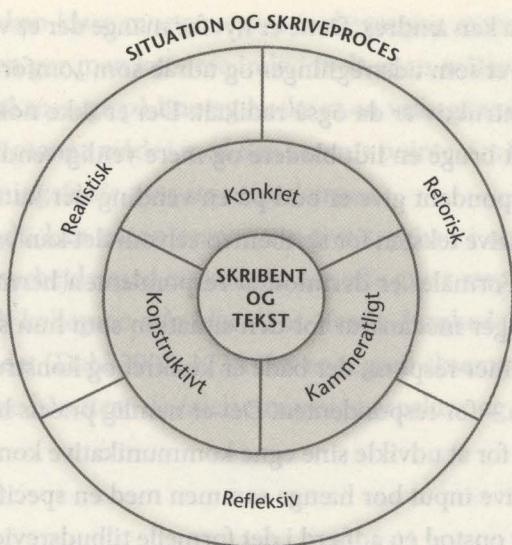
Disse to dialoger viser hvor forskelligt en respons kan blive afleveret. Og hvad det betyder for modtagelsen. Eksemplerne stammer fra en øvelsessituation i it-virksomheden KMD, men teksten der bliver diskuteret, er fra en virkelig kommunikationssituation og er skrevet af blandt andre Vagn der modtager responsen. De øvrige deltagere, Peter, Anders, Mona og Nete, er Vagns kolleger og indtager som han ofte rollen som skribenter og respondenter i denne type skriveopgave.

Vagn modtager respons på samme tekstudkast fra to forskellige responsgrupper. I eksempel 1 bombarderer Peter Vagn med kritik af begreber og formuleringer i teksten. Vagn forsvarer sig nøgternt og kortfattet. I eksempel 2 opstår der hurtigt en samtale om et visuelt element i teksten, og Vagn er åben for kritik.

Eksempel 1	Eksempel 2
<p>Peter: Så har vi sagt i bullet 2 der, i enden af den sætning der, der står der „for dagens mange systemer.“ Altså, hvad er det for et begreb? „Dagens mange systemer“ og „gårsdagens mange systemer“? Vil det sige at i morgen der er der nogle nye „dagens“, „morgendagens mange systemer“ og „gårsdagens mange systemer“? „Dagens mange systemer“, det er sådan et vidt begreb som vi ikke mener, bør være der. Og så er vi ovre i side 5 hvor vi siger der er noget der hedder „en debitormotor“ her. Er det en bil vi snakker om? Skulle vi ikke til at snakke om „en lønmotor“?</p> <p>Vagn: Lige den der, det er jo så fordi vi (I) ikke har baggrunden. Det er navnet. Det er navnet. Debitormotor er et navn. [...], et af kunden fastsat navn.</p>	<p>Anders: Godt, så har vi... Det er rigtig godt at man har beskrevet leverancen i step-by-step. Så har man sagt i „i leverancen, punkt 1, punkt 2 og hvad er det der sker i punkt 3.“ Det synes vi, giver et fornuftigt billede af hvornår er det tingene kommer, i den rigtige rækkefølge. Planchen på side 8 har jeg ikke de store problemer med.</p> <p>Mona: Den giver et meget godt virtuelt billede af...</p> <p>Anders: Men det er nok rigtigt som du siger, Peter, den virker lidt klodset.</p> <p>Vagn: Spørgsmålet er hvordan den ser ud i farver.</p> <p>Anders, Mona og Nete: Ja (i kor).</p> <p>Vagn: For jeg er enig i at den er eddermame grim som den er lige der.</p>

Man kan knytte en række kvalitetskriterier til god respons i organisatorisk skrivning. På retorikstudiet på Københavns Universitet har man i mange år arbejdet med at de studerende giver hinanden respons på tekster. Et centralt værktøj er en simpel liste over huskereglene for god respons som de studerende kan citere hvis man vækker dem midt om natten og lyser dem i hovedet med en lommelygte. Huskelisten går under kaldenavnet „de tre k'er“: Konkret, konstruktiv og kammeratlig (Kock 1990). Når disse tre egenskaber er til stede, er der tale om god respons.

Jeg har tilføjet endnu tre egenskaber som de der giver og modtager respons, med fordel kan stræbe efter: Retorisk, realistisk og refleksiv. De tre k'er skuer indad mod teksten og skribenten, mens de tre r'er skuer udad mod den retoriske situation og skriveprocessen. Det kan illustreres med denne model:



Konkret

De fleste har prøvet det: En kollega giver respons og siger fx: „Det var sørme lidt tungt“, eller „tror du virkelig at det er klogt at være så kæk?“ Denne form for generel respons er i bedste fald ligegyldig, i værste fald demotiverende. Konkret respons vil sige at respondenterne viser specifikt og med eksempler fra teksten hvad problemet er, og giver sin velovervejede begrundelse. Respondenterne kan fx henvise til en konkret tung sætning eller nogle overfriske ord og forklare hvorfor hun mener dette vil fungere dårligt i situationen. Der skal dokumenteres og sættes ord på. Kun sådan bliver det reelt muligt for skribenten at gennemføre de nødvendige ændringer.

I KMD opstod noget man kan kalde for „automatkritik“, der var baseret på virksomhedens behov for at tilbudsteksterne skulle sælge produkter. Det blev legitimt at sige: „Det er ikke sælgende nok“ uden at underbygge kritikken eller give alternativer (Dahl 2007, 157). Generel og automatisk kritik giver hverken bedre tekster eller dygtigere skribenter. Men det gør konkret respons.

Konstruktiv

At respons er konstruktiv, vil sige at respondenterne ikke alene peger på de specifikke problemer i teksten, men også bestræber sig på selv at komme med forslag

til hvordan teksten kan ændres. Dette er nyt for mange der er vant til at respons primært bliver givet som udstregninger og udråb som „omformuler!“ i margenen. At være konstruktiv er da også radikalt. Det er ikke nok at sige: „Måske kunne du prøve at bruge en lidt blødere og mere venlig vending her.“ I stedet skal man som respondent give et bud på en vending der kunne fungere. Formålet er ikke at skrive teksten for skribenten selvom det kan være en stor hjælp tæt på deadline. Formålet er derimod at respondenter hermed forpligter sig på sin kritik og tager medansvar for den situation som hun sætter skribenten i. Derudover rummer respons, der både er konkret og konstruktiv, en kolossal læringsdimension – for respondenter. Det er nemlig præcis her at respondenter har mulighed for at udvikle sine egne kommunikative kompetencer.

Det konstruktive input bør hænge sammen med en specifik og velbegrunnet kritik. I KMD opstod en adfærd i det formelle tilbudsreview hvor reviewere foreslog ændringer i tilbudsteksten uden at pege på specifikke problemer i samme tekst. Den slags vakte stærke følelser. „Jeg tænder fuldstændig af på det, jeg kan slet ikke tage det,“ spruttede medarbejderen Anders i et interview. Han oplevede det som manglende forberedelse, konfliktskyhed eller et ridt på reviewerens egne kæpheste – eller en blanding af alle tre (Dahl 2007, 155).

Kammeratlig

Det kræver ofte øvelse før skribenter føler sig trygge når de modtager respons (Shirk 1991, 247). Derfor skal respons gives kammeratligt, og det betyder at respondenter skal tage hensyn til at det kan være en sårbar situation for skribenten at få respons på sin tekst. „Sig det på en ordentlig måde,“ kan rådet også lyde. Nogle sværger til en tommelfingerregel om kun at give én kritik pr. tekst – en regel som minder om at kritikken føles voldsommere for den der modtager den, end for den der sender den af sted. At respondenter bør tage hensyn til skribentens følelser, forekommer naturligt for studerende på et dansk universitet. På arbejdspladsen kan man derimod sagtens møde medarbejdere der afviser tanken om at det at modtage respons kan have en følelsesmæssig dimension. De begrundet det med en målorienteret tilgang – respons har alene til formål at skabe et godt produkt til tiden. Et andet argument kan være at man er kollektivt forpligtet. Det samlede projektteam måles på tekstens succes, og her kan det ikke nytte noget at en tekst ikke forbedres for at skåne en

kollega der ikke kan klare mosten, synes tankegangen at være. Og sandt nok. På arbejdspladsen gør man karriere individuelt, men måles kollektivt på produkterne. Her må man gå på line og huske at en velbegrundet, konkret kritik kan fremføres på mange måder med den samme pointe. Små og bløde ord kan være lige så virkningsfulde som store og skarpe.

Gøres det godt, kan netop responsen give tryghed i skrivningen. Det at have et nært samarbejde med en kollega der ofte giver respons, giver frihed i skrivningen fordi kollegaen står klar til at „fange dumhederne“, som en skribent formulerer det (Dahl 2007, 172). Det er et godt eksempel på fordelene ved at forstå og kunne håndtere de følelsesmæssige aspekter og give kammeratlig respons.

Retorisk

Retorik er at søge at påvirke modtageren til handling eller holdningsændring gennem en ytring, fx en tekst. At respons er retorisk, vil sige at den forholder sig til teksten som et stykke retorik der søger at påvirke sin modtager i en given kommunikationssituation. Det lyder indlysende, men i en del organisationer gives der dagligt masser af respons uden at der af den grund spildes det store krudt på at overveje modtageren. For eksempel sker det at der bliver læst korrektur på tekster der rammer skævt af modtageren. Men hvem behøver at bekymre sig om kommaer hvis modtageren stod af før tredje punktum? Ofte skyldes dette at man er lidt tættere på sig selv end på modtageren og derfor tilrettelægger teksten så den indeholder det *man selv gerne vil sige*. Linda Flower og John M. Ackerman kalder dette for skribentens „plan to say“ og pointerer at den overbevisende tekst når sit mål fordi den i stedet udspringer af en „plan to do“ (Flower & Ackerman 1994). Hvad skal teksten opnå? Og med hvem? Hvordan nås dette mål i et samspil mellem form og indhold? Respons der handler om hvorvidt og hvordan teksten når sit mål, er retorisk.

Realistisk

Du har bedt om respons og får at vide at det bedste vil være at starte helt forfra med de otte sider, gøre noget helt andet. Måske skulle du have husket at sige at absolut sidste deadline, finito, basta, er i morgen? Og at chefen har bestemt strukturen og indholdselementerne.

Skribenten har stort set altid behov for respons på udvalgte aspekter af teksten. Det kan være hjælp til at træffe konkrete sproglige eller disponeringsmæssige valg i teksten, måske fordi den rummer et følsomt budskab til modvillige modtagere. Eller det kan være ideudvikling i en tidlig fase. Derfor skal skribenten altid give respondenten en klar *briefing* om hvilken respons der ønskes. Hvilke rammer er sat for teksten og skriveprocessen? Og hvilken respons ønsker skribenten især at få? Tilsvarende er det respondentens pligt at give en respons der kan bidrage til at teksten opfylder sine konkrete succeskriterier inden for en realistisk tidsramme og skriveproces.

Uden afgrænsning har respondenten en tendens til at fokusere på de mangler der er lette at få øje på, fx grammatik, tegnsætning eller inkonsekvens i indholdsemnernes rækkefølge. Dette kaldes for *nedadglidning* (Hoel 2002). En respons der udelukkende består i simpel fejlretning på sætningsniveau, er stort set ubrugelig på alle andre tidspunkter i skriveprocessen end i den endelige korrektur.

Refleksiv

Respons er refleksiv når skribent og respondent – og organisationen som helhed – er åbne for forandring. I selve responsen kan der vise sig indsigter der giver anledning til at sætte fremtidens tekster og skriveprocesser i spil. Ikke sjældent diskuterer man i selve respons samtalen hvordan skriveprocessen er medvirkende årsag til at teksten har mangler. Desværre sker det sjældnere at man går til makronerne og sørger for at skriveprocessen rent faktisk bliver tilrettelagt anderledes næste gang, også når alle ved at det i virkeligheden er her problemerne opstår. Og det er ærgerligt. Respons på konkrete tekster kan være en guldgrube af gode ideer til udvikling af organisationens skriveprocesser og tekster.

Eksemplet fra KMD hvor Vagn modtager respons (se side 200), viser hvad der er på spil. Peters respons er ikke konstruktiv, og det kammeratlige er der heller ikke meget af: Han leverer sin kritik skarpt og på en måde der er morsom på Vagns bekostning. På overfladen forekommer Peters respons konkret fordi han henviser til formuleringer i teksten, men det er utilstrækkeligt fordi han kun kritiserer løsevne begreber, men ikke anskuer dem i sammenhæng med den samlede tekst og den retoriske situation. Det er netop Vagns pointe

at kunden selv har valgt det begreb som Peter synes er uheldigt. Eftersom det retoriske mål er at overbevise kunden om fordelene ved det it-system der beskrives i teksten, skyder Peter ved siden af i sin meget smalle kritik der har karakter af nedadglidning.

Den respons Vagn modtager fra Anders, Mona og Nete, er konkret og kammeratlig. Når Anders bemærker om en figur at han „ikke har de store problemer med den“, er det en realistisk respons – der er enighed i gruppen om at koncentrere sig om de vigtigste ændringer. Ud af den fælles opfattelse af et realistisk og retorisk mål opstår en samtale som man fornemmer udmærket vil kunne rumme refleksioner der rækker ud over den aktuelle tekst og skriveproces. Responsen kunne fx blive refleksiv ved at de fire kolleger i fællesskab satte ord på hvordan visuelle modeller generelt set bedst kan understøtte indholdet i de tekster de skriver sammen.

Har jeg glemt et „r“? Hvad med ros?

Mange har prøvet at få respons der er udformet efter formularen ros-ris-ros, og den model er blevet kaldt for en pædagogsandwich (Stahlschmidt 2009). Risikoen ved denne form for respons er at rosen skygger for en ærlig og nødvendig kritik, og at man bliver mistænksom over for ros i det hele taget, med det resultat at man, når man bliver rost, selv følger op med et spørgende: „men ...?“ til den der roser, i forventningen om at rosen er givet for at bløde op for en kritik der nu vil falde. Det kan der være noget om. Hjerneforskningen peger på at ros taler direkte til vores krybdyrhjerne og er med til at holde forsvarsmekanismerne i skak (Christiansen 2012). Dermed bliver formålet med rosen sådan set godt hvis kritikken er nødvendig, nemlig at sikre at modtageren er åben over for at tage imod kritikken.

Løsningen ligger lige for: Ros skal gives på samme grundige måde som kritik, konkret og med eksempler fra teksten og en god begrundelse for hvorfor det er godt (Clement 2011).

Når det drejer sig om at gøre det bedre næste gang, altså at udvikle skribentens kompetencer, er ros mindst lige så righoldig en læringsresurce som kritik. Når man får at vide hvad man ikke skal gøre, er det vældig nyttigt også at få at vide hvad man skal gøre mere af fremover.

Respons i skriveprocessens faser

Du kan med fordel tilrettelægge responsen så den tager højde for skriveprocessens faser. Som skribent skal du huske at briefe respondenter om hvilken fase du er i, og hvordan du ønsker at responsen skal hjælpe dig videre. Her får du en oversigt over forskellige typer respons der knytter sig til forskellige faser i skriveprocessen.

FASE	DET SKAL I TALE OM
Tænketank – før der skrives	Planlæg og skru op for ideerne. Alt er i spil, og „plejer“ skal dø. Korrektur og smårettelser dræber al energi i denne fase.
Startrespons – tidligt, ufærdigt udkast	Vær ikke bange for at udfordre rammerne. Spørgsmålet: „Er det her overhovedet den rette vej?“ skal komme nu eller aldrig.
Midtrespons – midt i skrivningen	Respekt for rammerne. Hvordan kommer teksten bedst i mål? Det skal ikke være kunst, det skal være færdigt.
Slutrespons – afsluttende tjek	Den røde pen får sin storhedstid. Fejl og formalia rettes.
Læringsrespons – når teksten er af sted	Man kan lære af alt, selv af færdige tekster og genstridige skriveprocesser.

Tænketank

Enhver tekst skal planlægges, men hvor meget varierer naturligvis. Måske begrænser forberedelsen sig til at læse det brev der skal svares på, og skrive et par stikord i margenen eller lave en enkelt understregning af det væsentlige. Der vil dog også være tekster hvor det giver mening at overveje form og ind-

hold grundigt, fx fordi tekstens situation er præget af kompleksitet, tekstens succes er afgørende, risikomomentet er stort, sandsynligheden for modstand er stor, eller fordi teksten i sig selv er kompleks, indholdstung eller simpelthen meget omfattende. Respons fra kollega til kollega kan være et nyttigt værktøj her selvom der ikke foreligger et konkret udkast. I denne fase spørger respondenter ind til tekstens omstændigheder, modtagere og succeskriterier, og skribent og respondent drøfter tekstens muligheder og begrænsninger.

Startrespons

I skriveprocessens begyndelse vil respons tage udgangspunkt i det første udkast eller en skitse til struktur. Udkastet kan og må gerne have „huller“ og ufuldstændige formuleringer. Som i tænketankrespons vil samtalen dreje sig om samspillet mellem tekstens situation og succeskriterier og hvordan dette bedst forløses i tekstens form og indhold. På dette tidspunkt vil der især være fokus på responsens konkrete og konstruktive islat: Respondenten byder ind med konkrete forslag til næste skridt medmindre skribenten har bedt om noget andet. En spørgende tilgang kan være nyttig her: Hvorfor har du skrevet sådan her? Er der en grund til at dette afsnit er placeret til slut og ikke først? Skribenten kan også have god gavn af at respondenter genfortæller sin oplevelse af at læse teksten og altså er en slags testlæser. Enhver skribent kan blive „fartblind“ og have svært ved at bedømme effekten af en formulering, rækkefølgen af oplysningerne eller om informationerne er fyldestgørende og modtagerorienterede. Startrespons kan fange fejltilpasninger i opløbet – og understøtte de gode valg der allerede er truffet i teksten. Da skrivningen endnu er i sin tidlige fase, er der som regel stadig mulighed for at sadle om, droppe udkastet og starte forfra hvis det er nødvendigt. Vær ikke bange for at sætte spørgsmålstegn ved teksten. Det er bedre at have overvejet for og imod og træffe en velbegrundet beslutning end at køre videre ad den vej som alle ved er forkert, uden at nogen siger det højt.

Midtrespons

Nu er udkastet godt undervejs eller tæt på at være færdigt. Ofte indkalder man til midtrespons når krisen melder sig, og de retoriske udfordringer som syntes lette at løse da teksten blev planlagt, nu viser sig at kalde på løsninger der er

i modstrid med hinanden. Hvad gør man så? Nu kan respondenterne være den der kaster friske øjne på teksten og spørger ind til problemet. Respondenten bør også give konkrete bud på hvad der skal ske med teksten, og må også gerne tilbyde at skrive dele af den om. Men skriveprocessen er nu så fremskreden at en høj grad af respekt for rammerne er afgørende. I de fleste tilfælde vil det nu være for sent at foreslå en komplet omstrukturering eller omskrivning af teksten. Kriteriet må være: Hvad kan nås inden deadline?

Slutrespons

Nu er tiden gået, og deadline er tæt på. Hvis teksten er lang, og skriveprocessen har været kompleks, er skribenterne ofte trætte. Men der er et sidste ryk tilbage, nemlig slutresponsen, hvor de sidste ting eftertjekkes. Her kan der i nogle tilfælde stadig være mulighed for at rykke lidt rundt på afsnit, tilføje introduktioner, ændre overskrifter osv. Det er selvsagt afgørende at respondenterne modtager en klar briefing for at responsen bliver realistisk: Hvad kan og vil skribenterne ændre i, og hvad skal ikke ændres? Hvis det er muligt, er det altid en god ide at korrekturlæseren er en person der læser teksten for første gang eller ikke har været med til at skrive den. Under alle omstændigheder bør korrektoren være den sidste arbejdsopgave inden tryk eller distribution.

Læringsrespons

Det lykkedes! Teksten er færdig og sendt ud i verden. Men hvad har skribenterne lært? Dette led i skriveprocessen glemmes alt for ofte. I mange tilfælde har skribenterne refleksioner undervejs i skriveprocessen om hvordan de burde have gjort eller ville gøre hvis bare der var tid, penge eller den rette ledelse. Kunsten er at skabe mulighed for at disse refleksioner faktisk kan få indflydelse på de kommende skriveprocesser og tekster. Læringsrespons handler om at gøre det. Book mødet så snart skriveprocessen er slut. Sørg for at de relevante medarbejdere deltager. Beslut hvem der styrer processen på mødet, og hvem der skriver de vigtige læringspunkter ned. Sæt et mål for mødet på forhånd. Skal man fx formulere tre vigtige spørgsmål der skal indlede næste tilsvarende skriveproces? Skal man finde en praktisk løsning på et særligt led i skriveprocessen der altid volder problemer? Skal man notere fem problemer man havde og burde have forudset, og fem løsninger som man kan implementere næste gang?

Naturligvis gør de fleste skribenter sig disse overvejelser løbende. Udfordringen her er at huske, videreformidle og afstemme sine løsningsforslag med ledelsen så forslagene slår igennem i næste skriveproces.

Læringsrespons er muligheden for at skabe bevidst og reflekteret læring af skrivning i praksis. Lykkes det, når den næste tekst skal skrives, at gribe tilbage til læringsresponsen fra den foregående skriveproces og anvende erfaringerne i tilrettelæggelsen af det kommende arbejde, så er den rekursive skriveproces fuldendt.

Brug respons i sprogarbejdet

I mange organisationer vil det være en fordel at bruge respons som et værktøj i sprogarbejdet, men det kræver naturligvis at arbejdsformen passer til organisationen og dens kultur. I meget individualistiske og konkurrenceprægede kulturer kan det fx være svært at indføre en arbejdsform der i den grad bygger på en fælles indsats. Ud fra din erfaring med organisationen må du vurdere om respons vil være et nyttigt værktøj i sprogarbejdet.

Hvis du vil indføre respons som arbejdsform, bør du allerførst sikre dig ledelsens godkendelse af at medarbejderne med mellemrum giver hinanden respons på udvalgte tekster. Får du overbevist ledelsen, kan du fx bruge et skrivekursus til at introducere responsen og klarlægge de kriterier og sproglige målsætninger teksterne skal leve op til. Sådant et kursus bør indeholde øvelser i at give og modtage respons hvor deltagerne bagefter har mulighed for at reflektere over oplevelsen og udbyttet. Det giver gode erfaringer og er med til at afdramatisere det at få respons.

Det kan også være en god ide at få medarbejderne til at udvikle en kort responsguide som de vil arbejde efter fremover. Når de drøfter responsens kvalitetskriterier og sætter ord på hvad god respons er for dem, skabes der en fælles opmærksomhed på respons – og den gode responskultur er allerede ved at blive skabt. Ofte kan der være forskel på hvordan medarbejderne helst vil arbejde med respons. Nogle foretrækker en-til-en-respons, og nogle har det fint med at give og modtage respons i en gruppe, fx i teamet. Det er godt at få talt om i fællesskab, og det giver dig en god indsigt hvis du efterfølgende som konsulent skal deltage i forskellige responsituationer indtil arbejdsformen er

en indarbejdet del af afdelingens hverdag. Det er en god ide at være åben over for at den fælles responsguide og praksis kan ændres, for det giver medarbejderne mulighed for at optimere responsen så den fungerer godt i hverdagen. Kun sådan bliver responsen langtidsholdbar.

Efter et passende tidsrum bør du følge op på den fælles indsats, fx ved en runde i de forskellige teams eller ved et afdelingsmøde hvor indsatsen evalueres. Men husk både dig selv og dine kolleger på at respons er en uadskillelig del af skriveprocessen – arbejdet med at give og modtage god respons og derigennem forbedre teksterne og medarbejdernes skriftlige kompetencer er aldrig slut. Det er derimod kun lige begyndt. God fornøjelse.

Vælg hvilke værktøjer du vil bruge i sprogarbejdet

Af Christina Holgård Sørensen

Sprogpolitik, skrivekurser, tv-indslag, konkurrencer og omskrivning af tekster. Der findes masser af værktøjer du kan bruge undervejs i sprogarbejdet. Kapitlet her diskuterer fordele og ulemper ved en lang række af dem og hjælper dig til at vælge de værktøjer der passer til dit sprogarbejde og din organisation.



Vælg værktøjer med omhu

Du kender sikkert tendensen til at medarbejdere eller ledere forelsker sig i bestemte værktøjer og fx foreslår at oprette en blog eller en side på Facebook. Problemet med at tage udgangspunkt i værktøjerne er naturligvis at de ikke er tænkt ind i en overordnet strategi, og at nyhedens interesse af og til kommer til at overskygge formuleringen af et formål med at bruge værktøjerne. Derfor bør du altid vente med at vælge dine værktøjer til du har fastlagt målsætningen med sprogarbejdet. Læs mere om målsætningen i kapitel 5: *Knyt sprogarbejdets målsætning til forretningen*.

Men det er ikke nok at have målsætningen med sprogarbejdet for øje når du vælger værktøjer. Du skal også være opmærksom på hvad der passer til

din organisation. De værktøjer der virker perfekt i nogle organisationer, kan falde helt til jorden i andre. Det afhænger bl.a. af kulturen og de grundlæggende antagelser den bygger på. Kapitlet her er altså ikke en facitliste der viser dig hvilke værktøjer der virker bedst. Tværtimod beskriver det en lang række muligheder og giver dig ideer til hvilke værktøjer du kan bruge, og hvordan du kan kombinere dem.

De værktøjer du får præsenteret i dette kapitel, har alle til formål at påvirke medarbejdernes skrivevaner. Du får ideer til hvordan man kan udstikke retningslinjer for organisationens sprog, hvordan man kan motivere medarbejderne og udvikle deres kompetencer, og hvordan man kan holde fokus på sproget så medarbejdernes nye sproglige færdigheder ikke går i glemmebogen. Kapitlet gennemgår følgende værktøjer:

Værktøjer der udstikker retningslinjer for organisationens sprog	Værktøjer der motiverer medarbejderne og udvikler deres kompetencer	Værktøjer der holder fokus på sproget
<ul style="list-style-type: none"> • Sprogpolitik • Skriveguide • Omskrivning af standardtekster • Termbanker. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respons • Skrivekurser • Korps af superbrugere • Massekommunikation • Nudging. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fra projekt til driftsopgave • Styringsdokumenter • Vedligeholdelse af tekster • Evaluering af tekster.

Værktøjer der udstikker retningslinjer

Når du vil sikre at organisationen har et ensartet sprogligt udtryk, kan du bruge værktøjer der udstikker retningslinjer for dens sprogbrug. Du kan fx udarbejde en sprogpolitik, formulere en skriveguide, omskrive standardtekster eller udvikle termbanker over de betegnelser medarbejderne skal bruge. Dette afsnit ser nærmere på disse fire værktøjer.

Sprogpolitik

En sprogpolitik indeholder *de overordnede retningslinjer* for organisationens sprog (se definitionen af sprogpolitikker og skriveguider på side 16). Ofte bliver sprogpolitikken opfattet som et vidundermiddel der kan sikre at alle med-

arbejdere og ledere skriver i samme sprog. Det har gjort sprogpolitikken til omdrejningspunktet i mange organisationers sprogarbejde, og i kampens hede har en del organisationer udarbejdet sprogpolitikker med løsrevne hurra-ord der kan bruges i næsten alle sammenhænge. Men som vi var inde på i kapitel 1: *Find dit teoretiske udgangspunkt*, er det naivt at tro at sprogpolitikens skueværdier kan ændre organisationens sprog uden at tage højde for den organisatoriske kontekst.

Hvis sprogpolitikken skal kunne vise nye veje for sproget, skal den tage udgangspunkt i netop din organisations muligheder og udfordringer. Har du arbejdet grundigt med den forretningsmæssige og den sproglige målsætning (se side 110), kan du bruge målsætningerne i sprogpolitikken til at beskrive hvor organisationen vil bevæge sig hen sprogligt set. Det gør Anklagemyndigheden fx i deres *Mål og strategi 2012-2015* hvor de formulerer følgende sproglige målsætning: „Vi vil give let forståelig information om straffesagsprocessen og klar besked om vores afgørelser“ (Anklagemyndigheden 2012, 8). Det er vigtigt for Anklagemyndigheden at bl.a. ofrene forstår organisationens afgørelser. Det kan fx være afgørelsen om at standse efterforskningen i en straffesag. I Anklagemyndigheden er man overbevist om at offeret vil have mere forståelse for beslutningen hvis teksten indeholder en ordentlig forklaring skrevet i et sprog som er til at forstå. Hidtil har organisationen været meget fokuseret på at skrive juridisk korrekte afgørelser, men knap så fokuseret på om afgørelsen er skrevet forståeligt. Derfor er det ikke bare en skueværdi for Anklagemyndigheden at opstille et mål om letforståeligt og klart sprog, men et reelt ønske om forandring.

En sprogpolitik kan ikke stå alene. Alligevel er det som om nogle organisationer forventer at sprogarbejdet er slut når sprogpolitikken er vedtaget. Men hvis politikken skal fungere, kræver det at du løfter mange af de opgaver vi har nævnt i denne bog. Det handler fx om at diskutere målsætningerne i politikken med medarbejdere og ledere, at få ledelsen til at bakke op om sprogarbejdet, at få skabt en frugtbar kommunikationskultur og at få implementeret politikken ved at bruge en lang række værktøjer der kan motivere medarbejderne og udvikle deres kommunikative kompetencer. Når sprogpolitikken bliver vedtaget, er arbejdet med den først lige begyndt.

Dine udfordringer som forfatter af en sprogpolitik og en skriveguide

Som forfatter af en sprogpolitik og en skriveguide skal du tage højde for to kommunikationssituationer på én gang (Wismar 2010, 12):

1. Den kommunikationssituation hvor du selv skriver til medarbejderne.
2. Den kommunikationssituation hvor medarbejderne skriver til kunderne.

Medarbejderne optræder altså i en dobbeltrolle hvor de på den ene side er modtagere af sprogpolitikken og skriveguiden og på den anden side er afsendere af organisationens kommunikation til kunderne. I nogle tilfælde kommer forfatteren af en sprogpolitik eller skriveguide til at overse medarbejderne som modtagere. Det kan fx skyldes at forfatteren i stedet er optaget af at sætte kunderne i centrum eller ikke er opmærksom på sin egen rolle som afsender. Men forfatteren skal naturligvis kende medarbejderne lige så godt som medarbejderne skal kende kunderne, ellers føler medarbejderne ikke at politikken er henvendt til dem. Derfor må du finde ud af hvordan du gør sprogpolitikken og skriveguiden konkret og vedkommende for medarbejderne. Du kan fx bede nogle medarbejdere være med i formuleringen af sprogpolitikken og skriveguiden, eller du kan interviewe medarbejderne om de dilemmaer de oplever i kommunikationen.

Ligesom medarbejdernes relation til kunderne kan aflæses i deres sprog, så kan din relation til medarbejderne aflæses i dit sprog. Ofte vil din relation til medarbejderne være asymmetrisk fordi det er dig der udstikker retningslinjerne for deres sprogbrug – og det er der ikke noget galt i. Men af og til afslører sproget at afsenderen ikke har høje tanker om modtagerens kommunikative kompetencer, som i dette eksempel fra en skriveguide:

„Det er muligt, du tror, borgmesteren skal have læst og påskrevet i et vanskeligt tilgængeligt sprog, men det eneste, du risikerer, er, at han ikke forstår beskeden.“ (citeret efter Wismar 2010, 64)

Det uheldige ved denne passage er ikke alene at den er nedladende, men også at den står i netop det afsnit hvor modtageren får at vide at han eller hun ikke må tale ned til modtageren. Dermed får skriveguiden ikke demonstreret de retningslinjer den udstikker, og det svækker dens seriøsitet og troværdighed.

Er du afsender af en sprogpolitik eller en skriveguide, er det altså en god ide at undersøge modtagernes forudsætninger. Du kan få ideer til hvordan du gør det, i kapitel 4: *Undersøg hvordan modtagerne forstår og bruger teksterne.*

Skriveguide

Et værktøj der er endnu mere udbredt end sprogpolitikken, er skriveguiden, der ofte har form af en pjece eller nogle sider på intranettet med *konkrete tekstlige og sproglige anvisninger* til medarbejderne.

Typisk er formålet med skriveguiden at ensrette det sproglige udtryk fra organisationen ved at lære medarbejderne at skrive tekster der følger sprogpolitikken. Skriveguiden skal altså skabe en adfærdsændring hos modtageren. Men skriveguiden kan ikke løse denne opgave alene. Læring handler ikke blot om at hælde viden på medarbejderne, men også om at motivere dem og få dem til at deltage aktivt i læreprocessen. Her må træning, kurser, diskussioner og lang tids øvelse til for at det kan lykkes. Det betyder at formålet med skriveguiden må gentænkes så den i langt højere grad end tidligere fungerer som en støtte for det øvrige sprogarbejde: Skriveguiden kan fx være en appetitvækker til sprogarbejdet, et opslagsværk medarbejderne kan bruge efter et kursus, eller en kort tjekliste der minder medarbejderne om de overvejelser det er godt at gøre sig undervejs i skriveprocessen.

Hvis dit udgangspunkt er et funktionelt syn på sprog og tekster, stiller det yderligere krav til skriveguiden: Traditionelt indeholder skriveguiden de klassiske skriveråd, og selvom disse råd ofte er udtryk for et mekanisk sprogsyn, så er de pædagogiske og lette at formidle. Det er en langt større opgave at formidle et funktionelt sprogsyn hvor fokus er på at analysere kommunikationssituationen og skrive så det passer til den. Her er ingen absolutte facitter at forholde sig til. I stedet må skriveguiden videregive en noget mere diffus opfordring til at analysere kommunikationssituationen og på den baggrund vælge informationer, opbygning og sprog. Skriveguiden skal altså levere et komplekst budskab, og det er endnu et argument for at revurdere dens formål så den i højere grad bliver brugt til at støtte en læreproces som er initieret af andre aktiviteter.

En skriveguide der bygger på et funktionelt sprogsyn og har til formål at introducere til sprogarbejdet, kan fx indeholde:

1. Et afsnit der motiverer medarbejderen til at arbejde med sproget. De fleste mennesker er meget optaget af sproget – tænk blot på de diskussioner som en ny retskrivningsordbog ofte fører med sig. Du kan lade skriveguiden tage udgangspunkt i denne interesse.
2. Et afsnit der opridser hvordan medarbejderen analyserer kommunikationssituationen og kommer med forslag til en række spørgsmål som medarbejderen bør finde svar på for at kunne vælge form og indhold til teksten.
3. Eksempler på gode og fagligt korrekte tekster som passer til forskellige kommunikationssituationer som organisationen ofte befinder sig i.
4. Konkrete sproglige anbefalinger, som fx hvordan organisationen har besluttet at indlede og afslutte breve og e-mails, hvordan medarbejderne bør omtale organisationen, hvordan de bør henvise til hjemmesiden, og hvor de bør placere henvisninger til love og regler.
5. Henvisninger til hvor man får mere at vide om sprog og kommunikation, fx på kurser, i kommunikationsafdelingen og på nettet.

Du bør naturligvis sørge for at skriveguiden passer til situationen og modtagerne, og derfor er det langt fra sikkert at den skal følge den model der er opridset her. I nogle situationer kan det fx være en god ide at lave forskellige skriveguider til forskellige grupper af medarbejdere så hver guide kun indeholder de elementer der er relevante for en bestemt medarbejdergruppe.

Du bør også overveje niveauet af konkrete sproglige anbefalinger. Jo flere regler og retningslinjer du udstikker, jo mere tager du ansvaret for teksterne fra medarbejderne – medmindre du gør det klart at retningslinjerne altid kan afviges hvis situationen taler for det.

Skriveguidernes typiske budskab: Skriv forståeligt og korrekt

Mange skriveguider fokuserer i udpræget grad på forståelighed og korrekthed. Det gælder også de skriveguider som Malene Wismar undersøger i sit speciale *Hvor skriver vi hen? – en undersøgelse af fem sprogguider til organisationskommuni-*

kation (2010). De fem skriveguider er alle udtryk for et mekanisk sprogsyn hvor forståelighed og korrekthed ses som de primære forudsætninger for vellykket kommunikation. I nogle guider bliver anvisningerne så detaljerede at medarbejderne får sproglige retningslinjer fra Retskrivningsordbogen og regler for om organisationen skriver *selvom* i et eller to ord.

Spørgsmålet er om organisationer i dag generelt har problemer med fejlagtigt og uforståeligt sprog, eller om disse to sproglige træk har fået mest fokus fordi de er lette at rådgive om. De klassiske skriveråd har i hvert fald været med til at fremhæve forståelighed som en afgørende tekstkvalitet, og den sproglige korrekthed er ofte højt prioriteret – det gælder både i uddannelsessystemet og i den offentlige administration som begge ifølge *Lov om dansk retskrivning* skal følge Retskrivningsordbogens forskrifter. Det kan være baggrunden for at skriveguiderne har forståelighed og korrekthed som deres foretrukne temaer.

Naturligvis er forståelighed og korrekthed afgørende for vellykket kommunikation, men en tekst er ikke vellykket bare fordi den er forståelig og korrekt. Den skal bl.a. også fungere i situationen, være relevant for modtageren og skabe en passende relation mellem afsender og modtager. Disse emner berører skriveguiderne kun sjældent (Wismar 2010, 54).

Omskrivning af standardtekster

En måde at illustrere retningslinjerne i sprogpolitikken og skriveguiden er at omskrive organisationens standardtekster. Der er ofte to mål med at omskrive teksterne:

- Omskrivningen skal sikre at organisationens tekster er skrevet i et ensartet sprog der lever op til organisationens sproglige målsætninger som de er formuleret i sprogpolitikken.
- Omskrivningen skal helt konkret vise medarbejderne hvad gode tekster er i deres organisation. Når medarbejderne hver dag møder eksempler på gode tekster, er der chance for at standardteksternes sprog smitter af på medarbejdernes, og at teksterne langsomt ændrer kommunikationskulturen i organisationen.

I mange organisationer er det en overkommelig opgave at skrive standarderne igennem, mens der i andre organisationer kan være tusindvis af tekster, hvilket naturligvis gør opgaven noget mere kompleks. Uanset hvor omfattende opgaven er, bør du gøre dig en lang række af de overvejelser der er nævnt i denne bog, inden du går i gang.

Men hvorfor overhovedet beskæftige sig med standardtekster? Faste skabeloner for en tekst harmonerer dårligt med det funktionelle sprogsyn fordi de ikke giver mulighed for at tage hensyn til den enkelte modtagers situation på samme måde som individuelle breve. Omvendt er det i mange tilfælde mest rationelt at arbejde med standardtekster. Fx ville det blive alt for dyrt hvis en organisation skulle have medarbejdere til at skrive individuelle rykkerbreve til kunderne. Derfor er den bedste løsning i mange tilfælde at forsøge at kompensere for standardteksternes begrænsninger ved at undersøge modtagergruppen grundigt og i øvrigt tage så meget hensyn til kommunikationssituationen som det overhovedet er muligt.

Naturligvis er der faldgruber ved at omskrive standardteksterne: Hvis dokumenterne er bygget op sådan at den enkelte medarbejder selv skal formulere nogle af afsnittene i teksten, og hvis medarbejderne ufortrødent fortsætter med at skrive i den traditionelle stil, så kommer teksten til at fremstå som et klude-tæppe af flere forskellige sproglige stilarter. Det virker uprofessionelt og sender et signal til modtageren om at afsenderen ikke har gjort sig den ulejlighed at tilpasse teksten til situationen. Derfor er det vigtigt også at sætte ind med andre værktøjer der kan motivere medarbejderne og udvikle deres kompetencer.

Termbanker

En termbank udstikker retningslinjer for hvilke ord medarbejderne bør bruge, og hvilke de bør undgå. Ofte har termbanken form af en liste eller en ordbog der oversætter organisationens fagsprog til dagligdags sprog. Listen kan også indeholde en række formelle ord som erstattes af mere mundrette udtryk, fx vælger nogle organisationer at erstatte „undertegnede“ med „mig“ og „vedrørende“ med „om“. Fordelen ved termbanken er at den gør organisationens sprog mere ensartet og lettere at gennemskue for modtagere uden særlige forudsætninger. Desuden gør termbanken skrivearbejdet lettere for medarbejderne fordi det ikke er op til dem selv at udtænke erstatninger for fagord.

Men termbanker bør bruges med omtanke og altid ud fra en analyse af kommunikationssituationen: Hvis medarbejderne bruger termbanken blindt, kommer de nemt til at tale ned til de modtagere der er fortrolige med fagsproget. Derfor er det en god ide at undervise medarbejderne i hvordan de bruger termbanken.

For at termbanken bliver en succes, skal den vedligeholdes løbende: Som ansvarlig for termbanken må du opfordre medarbejderne til at komme med forslag til nye fagord der skal oversættes, og du må finde på gode alternative udtryk. Ellers er der risiko for at medarbejderne hurtigt glemmer at bruge termbanken.

I Danica Pension var et af de første tiltag i sprogarbejdet en ordliste over uønskede ord og de udtryk der burde erstatte dem. Medarbejderne tog hurtigt listen til sig da den var godkendt af både jurister og direktionen, og selvom nogle medarbejdere i begyndelsen var skeptiske, så var langt de fleste positivt stemt over for ordlisten.

Kommunikationsafdelingen supplerede listen med en video hvor folk blev stoppet på gaden og spurgt om de vidste hvad nogle af pensionsordene fra ordlisten betød. Det kom der nogle tankevækkende svar ud af. Fx forventede alle at en „præmie“ var noget de skulle have, og ikke noget de skulle betale, og „pensionsudløb“ opfattede folk som det tidspunkt hvor man som kunde ikke får flere penge i pension, mens det i virkeligheden betyder det tidspunkt hvor udbetalingerne begynder. Mens medarbejderne lo ad kundernes uvidenhed, gik det op for dem at de ord de betragtede som hver mands eje, måske i virkeligheden kun var for de særligt indviede. Det var med til at sætte skrub i brugen af ordlisten. Siden har kommunikationsafdelingen optaget endnu en video hvor folk på gaden både skulle forholde sig til de gamle ord og til de nye alternativer. Her blev det bl.a. tydeligt at udtrykkene „indbetaling“ og „aftalt tidspunkt for udbetaling“ er langt mere forståelige for folk end „præmie“ og „pensionsudløb“. Den nye video mindede medarbejderne om hvorfor det er vigtigt at bruge ordlisten.

I en offentlig organisation har man valgt at sætte strøm til termbanken og udarbejde et lille program der fungerer efter samme princip som stavekontrollen i Word. Programmet genkender fagord og kancelliudtryk og markerer dem med en grøn understregning. Hvis medarbejderen klikker på det understre-

gede ord, foreslår programmet alternative udtryk. På den måde bliver medarbejderne til stadighed husket på at bruge termbanken.

Værktøjer der motiverer medarbejderne og udvikler deres kompetencer

I dette afsnit får du præsenteret nogle værktøjer der kan være med til at motivere medarbejderne og udvikle deres kompetencer. Det drejer sig om respons, skrivekurser, korps af superbrugere, massekommunikation og nudging. Du kan læse mere om hvad der skaber motivation, i kapitel 6: *Inddrag ledelsen og skab motivation blandt medarbejderne.*

Respons

Respons er et af de eneste værktøjer der både udvikler medarbejdernes kompetencer og tager højde for den konkrete kommunikationssituation. Det gør respons til et uhyre centralt værktøj i funktionelt sprogarbejde som jo netop lægger vægt på at organisationens tekster skal passe til kommunikationssituationen, og på at medarbejderne skal udvikle deres kommunikative kompetencer.

Hvis du kan fremelske en kultur hvor medarbejderne diskuterer både form og indhold af deres tekster med hinanden, har du skabt grundlaget for at frigøre det læringspotentiale som respons indeholder. Medarbejderne kan simpelthen hjælpes ad med at udvikle deres kommunikative kompetencer. Forudsætningen er naturligvis at medarbejderne er blevet undervist i at følge sprogpolitikken så de kan give respons med udgangspunkt i organisationens kvalitetskriterier for sproget. Du kan læse mere om respons i kapitel 9: *Skab nye måder at samarbejde om skrivningen på.*

Skrivekurser

Skrivekurser er et vigtigt element i mange organisationers sprogarbejde, og formålet med kurserne er typisk at gøre medarbejderne i stand til at skrive i overensstemmelse med sprogpolitikken.

Hvis du vil gennemføre et skrivekursus, skal du være opmærksom på at tilrettelægge det så det får den ønskede effekt. Siden 1980'erne er et væld af

medarbejdere blevet sendt på kursus i at skrive så kunderne forstår det, og alligevel er der stadig problemer med teksterne i rigtig mange organisationer. Det er der mange årsager til.

For det første har en stor del af kurserne fokuseret på den sproglige overflade og har forsømt at opøve medarbejdernes kommunikative kompetencer. Det kan du fx råde bod på ved at undervise medarbejderne i at analysere en kommunikationssituation og ved at introducere respons som arbejdsform.

For det andet er det sjældent at den nærmeste leder deltager i eller taler positivt om kurset selvom netop det er afgørende for kursets effekt (se side 135). Den nærmeste leder bør bakke op om og følge op på sprogarbejdet, fx ved at tage det op på møder i afdelingen, give medarbejderne respons på deres tekster og opmuntre dem til også at give hinanden respons indbyrdes. Hvis ikke lederen interesserer sig for medarbejdernes sprog, risikerer man at få gjort sprogarbejdet til et individuelt anliggende hvor det bliver op til den enkelte medarbejder selv at sørge for at skrive tekster der lever op til sprogpolitikken – og det gør vist de færreste hvis de kun skal stå til regnskab for Vorherre og deres egen samvittighed.

For det tredje skal der mere end et todageskursus til hvis medarbejderne skal lære at skrive så deres tekster følger organisationens sprogpolitik. Medarbejderne skriver jo på en måde som giver mening i den organisatoriske kontekst de er en del af. Det betyder at et kursus skal forholde sig til de funktioner sproget hidtil har haft, og tage højde for hvordan man kompenserer for de ulemper som det nye sprog set med medarbejdernes øjne fører med sig. Den proces kræver tid – og når du planlægger et kursus, bør du derfor også altid beslutte hvilke aktiviteter der skal sikre at sprogarbejdet fortætter uden for kursuslokalet. Fx kan du sætte ledernes opbakning i system ved løbende at give dem input til hvilke sproglige temaer de kan tage op på afdelingsmøderne. Du kan også sammensætte et forløb der udvikler og fastholder en ny responskultur i afdelingerne.

Det næste spørgsmål der melder sig, er hvad kurset skal indeholde. For hvordan tager du højde for det sprog medarbejderne er vant til at bruge, samtidig med at du lærer dem at gennemskue en kommunikationssituation og handle meningsfuldt i forhold til den? Her er et bud på hvilke elementer der kan indgå i et kursus:

- Guide til analyse af kommunikationssituationen: Se fx på formål, budskab, modtager, afsender og medie.
- Fælles analyse af organisationens kommunikationssituationer: Hvilke kommunikationssituationer befinder organisationen sig ofte i?
- Sproglige overvejelser: Hvilke fordele og ulemper er der ved at skrive som organisationen gør i dag? Hvilke funktioner opfylder sproget, og hvor placerer det sig i dilemmaet mellem system, faglighed og modtager? (se side 40) Når nu organisationen har den sprogpolitik den har, hvad betyder det så for den måde medarbejderne fremover bør skrive på i forskellige kommunikationssituationer?
- Samarbejde om tekster: introduktion til respons som arbejdsform.
- Skriveprocesser: Hvordan griber medarbejderne bedst skriveriet an?
- Masser af skriveøvelser og konkrete eksempler fra medarbejdernes hverdag.
- Værktøjer: Hvor kan medarbejderne få hjælp til skriveriet?

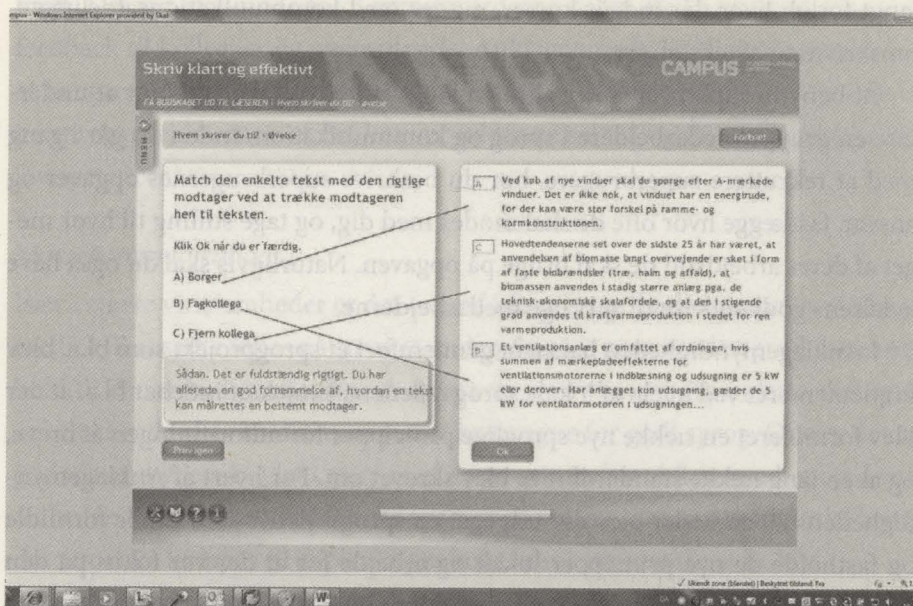
Individuel undervisning, workshops og e-læring

Inden du planlægger et kursus, bør du overveje om det er det rigtige i din situation, eller om du i stedet skal bruge fx individuel undervisning, workshops eller e-læring.

Individuel undervisning hvor du giver respons på den enkeltes tekster, er den mest effektive metode til at lære medarbejderne at skrive, men den er tidskrævende og egner sig bedst til mindre organisationer.

Workshops kan slå to fluer med ét smæk fordi du her kan omskrive standardtekster sammen med medarbejderne og ad den vej udvikle deres kompetencer. Også denne form er tidskrævende, men effektiv.

E-læring er endnu et værktøj med fokus på den enkelte, men her mangler den direkte relation til medarbejderen. Derfor er det usikkert hvad du får ud af dette værktøj hvis det står alene. Når det bliver brugt i sammenhæng med andre værktøjer, er e-læring velegnet til at udvikle og fastholde medarbejdernes kompetencer.



Staten har en fælles samling af e-læringsprogrammer som ligger i systemet Campus, og som alle statsansatte kan benytte sig af. Et af programmerne hedder Skriv klart og effektivt. Her ser du et eksempel på en opgave fra programmet.

Korps af superbrugere

Hvis din organisation har en vis størrelse, kan det være en fordel at uddanne et korps af superbrugere som kan forankre sprogarbejdet lokalt og eventuelt deltage i skrivning og omskrivning af tekster. Superbrugerne behøver ikke at have en kommunikationsfaglig baggrund – tværtimod er det ofte en fordel hvis de ikke har det. Så vil medarbejderne nemlig opleve at budskabet om godt sprog kommer fra en repræsentant fra deres egen faggruppe, og dermed bliver det sværere at afvise.

Et nærliggende spørgsmål er om superbrugerne kan blive dygtige nok. Selvom de får en uddannelse i sprog og kommunikation, er det jo ingen garanti for at de kan skabe opmærksomhed om sprogarbejdet eller skrive tekster der følger organisationens sprogpolitik. Svaret er at de fleste kan lære det hvis de har interessen og tiden til det, ikke på et enkelt kursus, men gennem et

langt forløb hvor der indgår kurser, møder med kommunikationsafdelingen, omskrivning af tekster osv.

At benytte superbrugere er altså en langt større opgave end blot at undervise en gruppe medarbejdere i sprog og kommunikation. Inden du går i gang med at rekruttere superbrugere, bør du beskrive superbrugernes opgaver og ansvar, fastlægge hvor ofte de skal mødes med dig, og tage stilling til hvor meget af deres arbejdstid de skal bruge på opgaven. Naturligvis skal du også have ledelsens godkendelse til at bruge medarbejderne.

I Anklagemyndigheden har man gennemført et sprogprojekt som bl.a. blev implementeret ved hjælp af lokale sprogvejledere. Projektet indebar bl.a. at der blev formuleret en række nye sproglige principper for udformningen af breve, og at en lang række standardbreve blev skrevet om. For hvert af Anklagemyndighedens 20 embeder blev der udpeget en sprogvejleder som skulle formidle og fastholde de nye principper lokalt og arbejde for at der var fokus på den skriftlige kommunikation med navnlig vidner og forurettede.

Et par måneder inden alle de nye breve blev taget i brug, deltog sprogvejlederne i et todageskursus i skriftlig formidling. På kurset blev de introduceret til og trænet i rollen som vejledere, og de lærte at give sproglig feedback og undervise andre faggrupper i at skrive.

Vicestatsadvokat Ingeborg Gade, der var projektleder for Anklagemyndighedens sprogarbejde, fortæller: „I startfasen var det vigtigt at sikre lokal forankring, fokus og accept af den nye måde at skrive på, og i den forbindelse spillede sprogvejlederne en meget stor rolle. De kunne sætte projektet på dagsordenen lokalt og fortælle historien om hvorfor det var et vigtigt og rigtigt projekt. Også undervisning af andre faggrupper end jurister var en vigtig opgave som sprogvejlederne varetog på glimrende vis. I dag er der ikke alle steder lige så stor fokus på sprogvejlederrollen, men det er naturligt i lyset af at nye projekter er kommet til, og at den nye måde at skrive på nu er den måde man skriver på.“

Sprogvejledernes største udfordring var at de skulle prioritere at bruge tid på sprogvejledningen, og at de skulle vejlede kolleger der sad på forskellige fysiske adresser. Til gengæld blev sprogvejlederne modtaget positivt af kollegerne. Det hang ifølge Ingeborg Gade sammen med at man ikke bare havde rekrutteret sprogvejledere der interesserede sig for skriftlig formidling, men at man også havde lagt vægt på at personerne havde erfaring og gennemslags-

kraft. Det var afgørende fordi sprogvejlederne netop skulle undervise og give feedback til kollegaer og overordnede. Anklagemyndighedens erfaringer med at bruge sprogvejledere viser altså at det er et effektivt værktøj til at udbrede sprogarbejdet, men at det kræver uddannelse, tid og de rigtige personlige kompetencer.

Massekommunikation

Især i større virksomheder er det en god ide at bruge både interne og eksterne medier til at sætte fokus på sproget. Inden du går i gang med at producere indhold til de forskellige massemedier, bør du overveje om din indsats skal være enkeltstående eller en del af en større kampagne for godt sprog. Ofte er det en god ide at skyde arbejdet i gang med en massiv indsats i flere medier og derefter holde gryden i kog ved løbende at bringe indslag. Du kan med fordel bruge det retoriske kompas til at planlægge kommunikationen (se side 76).

I dette afsnit får du en kort oversigt over nogle af de kommunikationskanaler du kan bruge, uanset om du kombinerer dem eller bruger dem enkeltvis:

- *Interne medier:* Det er afgørende for sprogarbejdets omdømme i organisationen at du løbende fortæller om resultaterne af det. Skriv en artikel til intranettet om en ny brugerundersøgelse der viser hvordan kunderne opfatter jeres tekster, få en fast klumme om sprog i medarbejderbladet, eller stil op til interview med organisationens interne tv-kanal om den nye sprogpolitik. Du kan også gøre som Danica Pension og udarbejde en film til intranettet der viser hvordan kunderne reagerer på organisationens ord og tekster (se side 219).
- *Eksterne medier:* Indslag i eksterne medier har to vigtige målgrupper: kunderne og medarbejderne. Ved at fortælle kunderne om nye tiltag på det sproglige område er du med til at opbygge organisationens image – men husk at det kun virker hvis teksterne faktisk er blevet bedre, og kunderne bliver positivt overraskede næste gang de ser en tekst fra organisationen. I modsat fald kan indslaget give en negativ effekt fordi organisationen kommer til at love noget den ikke kan holde. Også internt i organisationen er positiv ekstern medieopmærksomhed en gevinst: Medarbejdere og ledere tillægger sprogarbejdet større værdi når de oplever at eksterne medier in-

teresserer sig for det. Dermed bliver det lettere for dig at argumentere for sproglige ændringer i organisationen.



I Aarhus Byråd har vi oplevet at sidde med en sag, hvor ingen i salen havde forstået sagsfremstillingen fuldt ud. Vi havde pludselig besluttet navnet på en ny by, og ingen af os der sad i salen kunne huske at have set det i teksten. Men da vi nærlæste teksten, stod det kamufferet i en masse DJØF-terminologi.

JETTE SKIVE (DF), AARHUS KOMMUNE

Selvom Aarhus Kommune har digitaliseret dagsordenerne i byrådet, mener flere politikere som Jette Skive (DF) stadig, at teksterne er for indviklede og uoverskuelige.



POLITIKERNE ANER IKKE, HVAD DE STEMME OM

Hver fjerde danske byrådspolitiker har stemt om en sag i byrådsalen uden at have forstået sagsfremstillingen. Høje liltal og snørklet sprog i dagsordenerne volder kvaler for mange af landets politikere. I Aarhus sender man embedsværket på skrivekursus

af ANDREAS KIRKESKOV | ank@kl.dk | foto THOMAS SØNDERGAARD

– Første gang jeg fik en dagsorden til et byrådsmøde i hånden, så jeg på den og tænkte: "Hold da op, skal man være universitetsuddannet for at være politiker?" fortæller Jette Skive. Hun sidder i Aarhus Byråd for Dansk Folkeparti og er én af de politikere, der har oplevet, at det kan være en kamp at bygge sig igennem sagsfremstillingerne fra det kommunale embedsværk.

– Teksterne er skrevet af akademikere til akademikere. Og der har almindelige mennesker som mig, der er gået ud af tiende klasse, ikke en levende chance for at følge med, forklarer hun.

Den oplevelse er Jette Skive ikke alene om. Ifølge en undersøgelse lavet af Nyhedsmagasinet Danske Kommuner erklærer hver femte byrådspolitiker sig uenig eller helt uenig i, at sproget i dagsordenerne er forståeligt og let at læse. Hver fjerde har oplevet at træffe beslutninger i byrådsalen uden reelt at have forstået sagsfremstillingen.

Den slags faresignaler ser man på med alvor i Aarhus Kommune. Derfor har man netop besluttet at sende hele embedsværket på skrivekursus.

– Vi vil gøre arbejdsvilkårene så lette og smidige for byrådspolitikerne som muligt. Jo længere tid de skal bruge på at forstå stoffet, desto mindre tid er der til at forholde sig politisk til det, forklarer chef for byrådservice i Aarhus Kommune Frederik Gammelgaard og uddyber:

– Formålet med kurserne er at gøre stoffet lettere og mere tilgængeligt for politikerne. De må ikke blive sådan, at man skal have en lang, videregående uddannelse for at kunne følge med i byrådsalen.

Skriv! Og bliv forstået.

- Sæt flere punktummer.
- Opløs sammensatte ord.
- Undgå passive formuleringer.
- Fjern alt overflødig.
- Undgå indskudte sætninger.
- Oversæt svære ord og udtryk.

Her ser du et uddrag af en artikel fra magasinet Danske Kommuner. Artiklen omtaler sprogarbejdet i Aarhus Kommune hvor embedsmændene skal på kursus i at skrive forståelige sagsfremstillinger (Kirkeskov 2012). Den slags omtale viser at omverdenen interesserer sig for sprogarbejdet, og det giver ofte en positiv intern effekt.

- *Gå-hjem-møder og foredrag*: Du kan invitere en underholdende oplægsholder til et gå-hjem-møde om sprog, eller du kan invitere dig selv til afdelingsmøder eller chefmøder og fx fortælle om en ny sprogpolitik, nye omskrevne breve eller nye skrivekurser. Det er vigtigt at du som repræsentant for sprogarbejdet møder medarbejderne, forklarer baggrunden for alt det nye og lytter til deres frustrationer og ønsker.
- *Konkurrencer, quizzet og happenings*: Andre måder at få opmærksomhed på er at udskrive konkurrencer om hvem der skriver månedens bedste tekst, at lave quizzet til medarbejderbladet eller at optræde i kantinen og gøre opmærksom på sprogarbejdet.
- *Merchandise*: Som led i kampagner for godt sprog kan du bruge forskellige former for merchandise som udleveres til medarbejderne. Det kan fx være klistermærker, musemåtter, huskelister til opslagstavlen, krus, kuglepenne, foldere med sprogtips, eller som hos Udlændingedirektoratet i Norge: en æske pastiller med etiketten: „Piller mod trebogstavsforkortelser“ (Kvarenes m.fl. 2010, 36). Den slags kan være med til at sætte sproget i centrum på en sjov måde, men pas på: Du skal være sikker på at det passer til din organisation og dens situation. Du bør spørge dig selv hvordan du ville reagere på at få den ting du vil uddele, hvis den kom fra en anden afdeling.

Nudging

Et nudge er et forsøg på at påvirke menneskelig adfærd uden at bruge belønning eller forbud. I stedet udnytter nudging menneskets psykologiske mekanismer og bruger indsigter i hvordan vi fungerer, til at skabe en bedre verden for alle. *To nudge* betyder at puffe blidt. Et typisk eksempel på nudging er når supermarkedet fjerner slikket fra hylderne tæt på kassen og i stedet placerer frugten her. Folk køber mindre slik, men de har stadig friheden til at finde hylderne med skumfiduser og chokolade.

Begrebet nudging er beskrevet af professor i økonomi og adfærd Richard H. Thaler og juraprofessor Cass R. Sunstein. I deres berømte bog *Nudge – Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness* gør de op med økonomiens syn på mennesket som et rationelt væsen der altid træffer bevidste og velovervejede valg. Thaler og Sunstein mener at mennesker i stedet benytter sig af nogle tommelfingerregler til at navigere i en verden med utallige valg-

muligheder. Menneskers valg er i langt højere grad styret af fornemmelser og intuition end af bevidst analyse.

Thaler og Sunstein giver en lang række eksempler på handlemønstre der er typiske for de fleste mennesker, og som man kan tage højde for når man skal have folk til at vælge det der er bedst for dem selv. Her ser vi nærmere på nogle få handlemønstre som er interessante hvis du vil nudge medarbejdere til at ændre deres skrivevaner.

Mange mennesker gør som de fleste andre gør uden at tænke nærmere over det. Et eksempel stammer fra England hvor man har forsøgt sig med at bruge nudging til at få patienter til at møde op til den aftalte tid på hospitalet. I begyndelsen prøvede man at få patienterne til mundtligt at bekræfte at de ville møde op til tiden. Det fik 3,5 % flere til at overholde deres aftale. Derefter prøvede man at få patienterne til også at skrive aftalen ned. Det betød at 18 % flere mødte op. Til sidst hængte man også en plakat op i venteværelset hvor der stod „87 % af alle patienter mødte op til deres aftale i sidste måned“, og det fik antallet af overholdte aftaler til at stige med 31,7 % (Andersen & Pedersen 2013). Denne viden om at mennesker helst følger normerne, kan du bruge hvis du fx vil have medarbejderne til at følge organisationens sprogpolitik. Du kan måle hvor mange der rent faktisk bruger den, og hvad det betyder for deres tekster. Hvis du derefter kan gå ud med en nyhed om at alle der følger sprogpolitikken, får 10 % færre opringninger, eller at 70 % af medarbejderne følger sprogpolitikken, så er du godt på vej til at få endnu flere medarbejdere med.

Et andet handlemønster som det er værd at være opmærksom på, er at mange mennesker undlader at ændre på standardindstillinger (defaults): Det betyder at hvis et it-system er sat op til at åbne et bestemt standardbrev i en bestemt situation, så er det mere sandsynligt at medarbejderne bruger brevet, end hvis de aktivt selv skal finde det i systemet og i princippet lige så godt kan åbne et andet brev.

Endelig er mange tilbøjelige til at lade sig påvirke af afsenderen af et bestemt budskab. Afsenderens formelle eller uformelle autoritet har stor betydning for tilhørerens adfærd. Hvis medarbejderne i din organisation er meget skeptiske over for sprogarbejdet og mener at det går ud over den juridiske korrekthed, så kan du fx få en juraprofessor til at holde et foredrag om at man sagtens kan skrive forståeligt uden at gå på kompromis med fagligheden.

Vil du udtænke et nudge der passer til din organisation, kræver det en grundig analyse af situationen og modtagerne. Ofte må du tale med en række medarbejdere eller følge dem i deres hverdag for at analysere problemet og finde en løsning der egner sig. Du bør finde svar på følgende spørgsmål:

1. Hvad vil du have medarbejderne til at gøre?
2. Hvorfor gør de det ikke allerede?
3. Hvad kunne løse problemet?
4. Virker løsningen?

Det kan fx være at du vil have medarbejderne i din organisation til at bruge skriveguiden. Måske er situationen den at de færreste bruger den, og du sætter dig for at finde ud af hvorfor. Der tegner sig hurtigt et billede af at medarbejderne føler at sprogarbejdet er hovedkontorets projekt, og at det ikke angår dem. Nu gælder det om at udtænke en løsning på problemet der tager højde for medarbejdernes opfattelse. En mulighed kunne være at tale med medarbejderne om hvad de synes er svært når de skriver, og lade dem udarbejde deres egen tjekliste over hvilke sproglige og tekstlige elementer de skal være særligt opmærksomme på. Tjeklister har ofte den virkning at vi gerne vil sætte flueben ud for det hele, og derfor bliver det lettere at få tingene gjort. Når medarbejderne selv har udformet tjeklisten, giver det endnu mere mening for dem at følge den. Hvis du forsøger dig med denne løsning, bør du bagefter måle hvor mange der bruger tjeklisten, og sammenligne med hvor mange der brugte skriveguiden. Denne ide og fremgangsmåde er inspireret af adfærdsforskeren og den førende nudgingekspert i Danmark, Pelle Guldborg Hansen (se fx Hansen & Jespersen 2013).

Værktøjer der holder fokus på sproget

Hvordan sikrer man sig at sprogarbejdet ikke løber ud i sandet? Hvad skal der til for at sprogarbejdet bliver det lange seje træk der er brug for, og ikke bare et forbigående fænomen? De værktøjer der holder liv i sprogarbejdet, er i høj grad de samme som allerede er nævnt: Det handler ikke nødvendigvis om at gøre noget nyt, men om at gøre de samme ting med jævne mellemrum. Allige-

vel får du her fire værktøjer mere som kan bruges til at holde fokus på sproget. Det drejer sig om at sørge for at sprogarbejdet fortsætter selvom et sprogprojekt slutter, at sætte sproget på dagsordenen i styringsdokumenterne, at holde omskrevne tekster vedlige og at evaluere teksterne.

Fra projekt til driftsopgave

Det sker at en organisation sætter et sprogprojekt i søen, og når projektet slutter, gør arbejdet med sproget det samme. Medarbejdere og ledere oplever at der ikke længere bliver talt så meget om sproget, og måske tænker de at sprogarbejdet er gået over, og at de ikke længere behøver at tage det alvorligt. I mange tilfælde betyder det at arbejdet er spildt, og at det efter få år er nødvendigt med endnu et sprogprojekt.

Måske er det ordet projekt der forvirrer: Normalt er et projekt en lineær proces med en forberedelsesfase, en gennemførelsesfase og en afviklingsfase. Derefter er der nogle opgaver der overgår til drift, men selve projektet lukker fordi opgaven er udført. Sådan bør det ikke være med sprogarbejdet. Det bør i stedet betragtes som en opadgående spiral hvor de forskellige faser gentages i takt med at organisationen og dens sprog udvikler sig.

Hvis din organisation har organiseret sprogarbejdet i et projekt med en bestemt slutdato, bør du sørge for at udarbejde en plan for hvordan arbejdet videreføres. Tal med styregruppen om hvordan I skal gribe det an: Skal arbejdet overgå til drift i jeres egen afdeling, skal det flyttes til en anden afdeling, eller skal I forlænge projektet og eventuelt inddrage nye opgaver? Det er vigtigt at du tager fat på denne opgave inden projektet slutter, da det giver dig mulighed for at komme med dit bud på hvordan opgaven skal videreføres.

Styringsdokumenter

En af de mest effektive måder at sikre sig at sprogarbejdet bliver ved med at være aktuelt, er at få det nævnt i nogle af virksomhedens styringsdokumenter, fx produktionsplan, virksomhedsplan, strategiplan eller visioner. På den måde opnår du at lederne har fokus på sprogarbejdet, og du øger chancerne for at de bakker op om det. Kan du også få sprogarbejdet knyttet til ledernes resultat-løn, giver det ekstra opmærksomhed og hurtige resultater.

Men hvordan får du rent praktisk sprogarbejdet nævnt? Når du forsøger

at overbevise ledelsen om at organisationen bør arbejde med sproget, kan du samtidig argumentere for at sprogarbejdet bør indgå i styringsdokumenterne. Du kan også trække på styregruppen som ofte har medlemmer der er tæt på den øverste ledelse. Eller det kan være at organisationen har en helt fastlagt procedure for hvordan dokumenterne bliver skrevet, og hvornår medarbejdere eller ledere kan komme med input.

I Arbejdsskadestyrelsen har man planer om at den årlige faglige udviklings-samtale med hver enkelt medarbejder skal have større fokus på at juridiske kompetencer skal gå hånd i hånd med sproglige kompetencer. Det styringsdokument der beskriver de faglige udviklingssamtaler, skal fremover nævne medarbejdernes sproglige kompetencer, og dermed sikrer man sig at sprogarbejdet kommer til at indgå som en del af organisationens rutiner. Denne plan er et led i et forandringsprojekt som bl.a. indebærer at organisationen tager et nyt sagsbehandlingssystem med nye, omskrevne breve i brug. De fleste af brevene indeholder felter hvor medarbejderne selv skal formulere tekst, og målet er derfor at medarbejderne skal kunne mestre det nye sprog som brevene er skrevet i.

Vedligeholdelse af tekster

I mange organisationer består sprogarbejdet bl.a. i at skrive eller omskrive tekster. Hvis dette arbejde ikke skal være spildt, kræver det at der er en plan for hvad der skal ske med de omskrevne tekster. Hvem skal have adgang til at rette i teksterne, og hvordan sikrer man sig at de bliver vedligeholdt?

En løsning kan være at nedsætte en gruppe som kan vedligeholde teksterne både sprogligt og fagligt. Gruppen kan bestå af sproglige rådgivere og fagmedarbejdere der har til opgave at ændre teksterne hvis der kommer nye procedurer eller regler, og at formulere nye tekster hvis der er brug for det. Desuden kan gruppen forholde sig til forbedringsforslag og ønsker om nye tekster fra medarbejderne.

Danica Pension har grebet vedligeholdelsen af teksterne an på en anden måde. Her er der sjældent ændringer til standardteksterne, men når der er, skal alle tekster godkendes af sprogmedarbejderne som har det sidste ord når det handler om sproget. Ad den vej sikrer organisationen at sprogpolitikken bliver fastholdt i alle tekster.

Evaluering af tekster

Det er en god ide løbende at vurdere om teksterne har den ønskede kvalitet. Hvis du fx har lært en række medarbejdere at skrive så deres tekster følger sprogpoltikken, kan du senere måle om deres tekster rent faktisk er blevet bedre. Det kan gøres ved hjælp af stikprøver hvor du kigger en række af medarbejdernes tekster igennem. Evalueringen kan både give dig en ide om hvor langt arbejdet er i forhold til målet, og den kan give medarbejderne en ide om hvad de især skal arbejde med fremover.

I Danica Pension er stikprøver et meget udbredt middel til at holde fokus på sprogarbejdet. Her kommer sprogteamet jævnlige på besøg i de forskellige afdelinger. Forud for besøget afleverer afdelingslederen 20 tekster som sprogmedarbejderne vurderer. De ser bl.a. på om teksterne er lette at forstå for kunden, om kundens spørgsmål er besvaret, om teksterne er grammatisk korrekte, og om skribenterne har brugt fagord eller de mere almindelige ord som Danica har erstattet dem med. Hver tekst får en smiley afhængigt af hvordan den lever op til kvalitetskriterierne. En sur smiley er rød, en mellemfornøjet er gul, og den glade smiley er blå som organisationens logofarve.

Sprogteamet præsenterer resultaterne for afdelingens leder og kommer derefter på besøg ved et morgenmøde i afdelingen, fortæller om styrker og svagheder ved afdelingens tekster og giver gode råd til det videre arbejde. Afdelingen får også at vide hvordan den ligger i forhold til de andre afdelinger, og det fører ofte til indbyrdes konkurrence om de glade smileyer.

Mette Voigt Jørgensen, der er ansvarlig for sprogarbejdet i Danica, fortæller: „På et tidspunkt besøgte vi en afdeling der fik et meget dårligt resultat, faktisk det dårligste nogensinde. Det var både medarbejderne og lederen selvfølgelig rigtig ærgerlige over, og de ville gerne prøve at gøre det bedre. Vi gav dem nogle redskaber at arbejde med og lovede at vi ville komme på besøg igen et par måneder senere. Da vi besøgte afdelingen igen, havde de virkelig gjort sig umage med deres tekster, og de fik det bedste resultat nogen afdeling har opnået. Eksemplet viser at det rent faktisk virker at sætte fokus på sproget og give nogle tips og ideer til at løfte den daglige kundekommunikation.“

Medarbejderne og lederne har taget pænt imod smileyordningen. De oplever at de lærer noget på møderne med sprogteamet, og de forbedrede tekster betyder at medarbejderne får færre opringninger fra kunderne. Derfor invi-

Mål effekten

Af *Kresten Bjerg*

Et funktionelt sprogsyn indebærer at den absolut gode tekst ikke findes. Den gode tekst er den som opfylder sit formål. Du kan tænke på målinger på samme måde: Den absolut gode måling findes heller ikke. Den gode måling er den måling der gør det muligt at vise om din tekst opfylder sit formål.



Måling er vejen til effektive tekster

Du skal måle effekt fordi det er den eneste vej til større effekt af dine tekster og dit sprogarbejde. Teksters effekt optager organisationer af – mindst – to grunde: For det første er tekster et strategisk redskab der med deres budskab understøtter virksomhedens strategiske mål. For det andet tager tekster tid at skrive, redigere, udgive, kommentere og forklare, og selve tekstproduktionen har derfor betydning for om organisationen arbejder effektivt eller spilder sine resurser. En teksts effektivitet handler derfor både om effektiv strategisk formidling og effektive skriveprocesser. Disse to måder at se teksters effekt på kan dog ikke altid adskilles i praksis da man ofte vil opnå både effektiv strategisk formidling og effektive skriveprocesser når man skriver.

Dit formål definerer din måling

Dit formål med teksten er selvfølgelig styrende for hvordan din tekst skal skrives. Derudover er dit formål afgørende for hvordan din teksts effekt skal måles. Du beslutter med andre ord din målemetode samtidig med at du formulerer tekstens formål. Det kan illustreres med to eksempler på formål:

1. Teksten skal få danskerne til at spise mere frugt og grønt.
2. Teksten skal skabe dialog med modtageren om kost. I dialogen skal teksten vejlede modtageren til at spise mere frugt og grønt.

Disse to formål lægger op til to ret forskellige målemetoder. Hvis du skal måle det første formål, står du over for en omfattende måling som giver usikre data. Den er omfattende fordi den kræver at du indhenter meget viden, fx om hvordan danskernes kostvaner er før og efter teksten er læst. Desuden får du mange data som skal bearbejdes, for målingen skal være repræsentativ for „alle danskere“, og derfor skal du spørge mange personer. Men målingen er usikker fordi det i praksis kan være endog meget vanskeligt at afgøre om det er teksten der har haft den effekt at danskerne spiser mere frugt og grønt. Teksten indgår jo i en kommunikationssituation hvor andre forhold spiller ind og påvirker modtagernes adfærd, fx afsenderens troværdighed, modtagernes humør og uddannelsesniveau og andre budskaber der konkurrerer om modtagernes opmærksomhed.

Hvis du skal måle det andet formål, står du over for en mindre omfattende måling som giver data der er lidt sikrere. Du skal nemlig ikke måle hvad danskerne spiser før og efter de har læst teksten. I stedet skal målingen vise hvordan modtagerne bruger de dialogmuligheder som teksten stiller til rådighed for dem. Fx kan du måle om modtageren benytter sig af de link, blogs, adresser og telefonnumre som teksten indeholder, og du kan kvalitativt undersøge indholdet af den dialog der opstår som konsekvens af teksten.

Disse to indledende eksempler illustrerer at det er vigtigt at du opstiller effektmål for dine tekster som du rent faktisk kan måle. Der er ikke noget i vejen med at opstille ambitiøse formål, som i det første eksempel ovenfor. Pointen er blot at målingen ikke altid kan svare entydigt på om din tekst skaber den ønskede effekt, fordi det er metodisk umuligt at isolere en bestemt effekt til

en tekst og dens budskab. Løsningen på dette problem er ofte at arbejde med indikatorer.

Mål indikatorer

Indikatorer er tegn på at din tekst har den ønskede effekt. Du kan have både stærke og svage indikatorer. Indikatorer beviser ikke at din tekst har en bestemt effekt – men at de netop indikerer det. De er især anvendelige i to situationer:

1. Der er ikke en metode til at bevise at din tekst skaber en bestemt effekt. Det kan fx være at teksten og dens budskab indgår i en større kampagne, og så vil det være praktisk talt umuligt at isolere en effekt til teksten alene.
2. Der er en måling der giver et 100 % sikkert resultat, men du har ikke tiden og resurserne til at gennemføre den. I stedet må du vælge en eller flere mindre målinger og tilrettelægge dem så de giver så stærke indikatorer som muligt.

Arbejdet med indikatorer kan altså både være en løsning på metodiske og resurse-mæssige udfordringer. Fire typer indikatorer er meget almindelige:

1. *Kendskab*: Du kan måle kendskab ved at spørge en gruppe personer om de kender teksten eller dens budskab, fx efter en kampagne.
2. *Tilfredshed*: Tilfredshed er typisk noget man undersøger ved hjælp af spørgsmål, fx når man spørger i bunden af en artikel på en hjemmeside om modtageren er tilfreds med teksten (nogle gange blot ved at modtageren kan „like“ den). Det er også almindeligt at spørge modtagerne om deres tilfredshed ved hjælp af spørgeskemaer.
3. *Oplevelse*: Man spørger til modtagerens oplevelse af om tekstens budskab har en effekt, fx om medarbejderne oplever en forandring i virksomhedens ledelse efter at de har læst en tekst om værdier og retningslinjer for ledelse i virksomheden. Hvis modtagerne oplever forandringer, kan man bruge det som indikator på at der rent faktisk også er sket en forandring.
4. *Volumen*: Volumen kan måles på flere måder, fx ved at undersøge hvor mange der besøger en hjemmeside eller bestiller en folder.

Fælles for disse fire målinger er at de er så udbredte at man nogle gange glemmer at de ikke er egentlige effektmålinger, men rent faktisk blot indikatorer. De kan dog godt være effektmålinger hvis dit formål er at skabe højt kendskab til eller stor tilfredshed med en tekst. Men det er sjældne formål, og bag dem ligger næsten altid et andet, egentligt formål: at ændre modtagerens adfærd eller holdning. Ændringer i adfærd og holdninger er dog komplicerede at måle, ikke mindst hvis ændringen skal tilbageføres til en tekst, og derfor bruger man tit de fire indikerende målinger. Det er da heller ikke en forkert antagelse at der er en sammenhæng mellem kendskab og adfærd. Man skal jo kende til noget for at ændre sig i forhold til det. Men adfærd er meget mere kompliceret end som så. Der er fx ikke et en-til-en-forhold mellem kendskab til et produkt og produktets salgstal.

Fælles for de fire målinger er også at de er forholdsvis svage indikatorer på om modtageren ændrer adfærd, i hvert fald hvis de står alene. De kan dog være fine i kombination med andre målinger. Og du kan styrke deres værdi ved at knytte dem til videnskabelige resultater som giver målingerne tyngde og troværdighed.

Videnskabelige resultater kan styrke dine indikatorer

Du kan påvise større sandsynlighed mellem din tekst og dens effekt ved at inddrage videnskabelige resultater. Det kan bedst illustreres med et eksempel: Forestil dig at du planlægger en kampagne der skal få danskerne til at leve sundere. Du har ikke mulighed for at lave en omfattende undersøgelse af om modtagerne ændrer adfærd over tid som konsekvens af din tekst og dens budskab. Med det udgangspunkt skal du opstille nogle formål som du rent faktisk er i stand til at måle når kampagnen er slut.

Før du formulerer dit formål og din måling, er det en god ide at du sætter dig ind i videnskabelige resultater om sundhedskampaner. Det fører for vidt i dette eksempel at gennemgå al forskning på området, men jeg vil bruge en enkelt videnskabelig artikel til at illustrere hvordan du kan gå frem.

Artiklen „Skræk i forebyggelseskampaner – stærkt virkemiddel eller skråplan?“ er skrevet af Birgitte Ravn Olesen og Tine Mark Jensen. De beskriver forskningen i hvilken effekt skræk har som virkemiddel i sundhedsfremmende

kampagner. De gennemgår bl.a. den internationale forskning på området og konkluderer:

„Disse [internationale forskningsresultater] peger på, at man skal være varsom med at bruge skræk over for de målgrupper, som ligger fjernest fra at ville eller kunne ændre deres handlinger, f.eks. de mest inkarnerede rygere eller alkoholbrugere. Derimod kan skræk virke befordrende for mennesker med et moderat forbrug, som allerede har tænkt tanken, at et rygestop ville være en positiv mulighed.“ (Olesen & Jensen 2008)

Den centrale videnskabelige pointe er altså at skræk kun virker på mennesker med en moderat usund levevis. Artiklen fortsætter med at fortælle at skræk ifølge forskningen kun har en effekt hvis modtageren samtidig får klare handlingsanvisninger, fx for hvordan de lever sundere.

De videnskabelige resultater kan du bruge til at formulere dit formål og dermed din målemetode. Kampagnen er målrettet til danskere der lever moderat usundt. På baggrund af forskningen ved du at kombinationen af skræk og handlingsanvisning har en positiv effekt på målgruppens adfærd. Du kan nu definere formålet med teksten således:

Målgruppen er mennesker med en moderat usund levevis. De skal opleve at teksten gør dem forskrækkede i forhold til at leve usundt. De skal tydeligt kunne se konsekvensen af den usunde livsstil. De skal også tydeligt kunne se hvordan de kan ændre adfærd så de undgår konsekvenserne af den usunde livsstil.

Dette er selvfølgelig blot et eksempel som skal spidsformuleres i forhold til om kampagnen handler om rygning, motion eller noget helt andet. I praksis kan man selvfølgelig også arbejde med flere målgrupper og planlægge kampagnen så den passer til den viden man har om de forskellige målgrupper. Eksemplet her skal blot vise at man på baggrund af videnskabelige resultater kan formulere et formål der lægger op til en måling som ikke er voldsomt omfattende, men som med stærke indikatorer kan vise om teksten har en effekt.

Du kan fx stille målgruppen en række spørgsmål der afdækker om teksten

gør konsekvenserne af usund livsstil klare for dem, og om de kan se hvordan de undgår konsekvenserne. Målingen fortæller ikke direkte om folk ændrer adfærd, men forskningen viser at der er en stærk indikator på at de vil gøre det hvis de svarer positivt på spørgsmålene. Du kan kombinere dit interview med målgruppen med en kendskabsundersøgelse så du ved hvor mange inden for målgruppen der har læst din tekst. Det vil styrke din måling at kombinere metoder på denne måde.

Det er selvfølgelig tekstens formål der er styrende for målemetoden, men i praksis kan man ikke måle alting altid. Derfor kan det være en hjælp at afklare behovet for målinger samtidig med at man formulerer tekstens formål.

Afklar behovet for målinger

Når du skal fastlægge målingens metode og omfang, bør du tage udgangspunkt i hvem der skal bruge den, og til hvad. Tænk på din måling som al mulig anden formidling du arbejder med, og overvej modtagerens behov. Det leder nemlig til spørgsmål der kan afklare hvilken måling der er behov for:

- Skal modtageren kunne træffe beslutning på baggrund af din måling? Hvis ja, så skal data være sikre. Du skal med andre ord have sikre indikatorer for tekstens effekt.
- Skal modtageren kun bruge din måling som dokumentation i en afrapportering? Så er det ikke nødvendigt at kunne påvise læring og forbedringspotentialer, men du kan fokusere på simple indikatorer: Hvor mange har læst teksten?
- Accepterer modtageren i forvejen bestemte indikatorer, fx at der er en forbindelse mellem meget omtale i pressen og modtagernes holdning til et emne? Hvis ja, så kan det være fint nok med en mindre sikker indikator, fx at en pressemeddelelse skabte meget omtale, og at du derfor har skabt den effekt som var forventet.
- Skal modtageren bruge din måling til at ændre i tekster, kampagner eller sprogarbejde? Hvis ja, så skal målingen vise forbedringspotentialer, fx hvad modtagerne foretrækker, eller målingen skal vise at én tekst skaber bedre resultater end en anden.

- Hvor lang tid har du? Har du god tid til din måling, kan du fx lave interviews og behandle meget data. Har du ikke god tid, så må du trække på data som fx kan hentes i pressemålinger og statistik over brugen af organisationens hjemmeside.

Det er selvfølgelig ikke altid at din måling har andre modtagere end dig selv. Du skal alligevel svare på de samme spørgsmål. Det er med til at sikre at dine målinger bliver brugbare og ikke mere omfattende end nødvendigt. Når dit formål med både tekst og måling er afklaret, kan du begynde selve målingen. Du kan vælge forskellige målemetoder, og du får oftest mest ud af at kombinere dem.

Otte typer målinger

Listen over målinger som du kan kombinere, er lang. Også meget længere end jeg kan gennemgå i dette kapitel. Der er dog nogle almindelige målinger som ofte går igen. I dette afsnit præsenterer jeg otte af dem:

1. Eksperimentel måling
2. Responsmåling
3. Kendskabsmåling
4. Måling af tid
5. Tilfredsheds- og holdningsmåling
6. Pulsmåling
7. Måling af forståelse
8. Kombination af kommunikation og måling = boomerang.

I næste afsnit får du eksempler på hvordan organisationer har brugt og kombineret dem i praksis.

Fælles for de otte målinger er at de bygger på dataindsamling i en eller anden form. Der er tre typiske måder at indsamle data på:

1. *Registrering af adfærd og respons.* Du undersøger hvordan modtagerne reagerer på din tekst, men uden at spørge dem direkte, fx ser du om modtagerne benytter link og ringer på oplyste telefonnumre.

2. *Spørgsmål.* Spørgsmål optræder i målinger i mange former, fx i skemaer og interviews af alle slags. Spørgsmål er centrale i den ene eller den anden form i de fleste målinger.
3. *Eksperterevaluering.* Hvis du ikke selv vil foretage din måling, kan du bede en ekspert vurdere din tekst ud fra nogle parametre som I er enige om. Det kan fx være en ekspert i læsbarhed. Eksperten kan som regel ret præcist fortælle om en modtager vil finde din tekst vanskelig eller uklar. Det kan også være en ekspert i fx ungdomskultur som kan fortælle hvordan dine tekster og deres budskaber vil blive opfattet blandt unge.

Eksperimentel måling

Den eksperimentelle måling foregår altid med kontrolgrupper. Kontrolgrupper består af respondenter som typisk er udvalgt så de er repræsentative for den målgruppe du gerne vil vide om din tekst har effekt på. Du kan gennemføre målingen med tre forskellige forudsætninger som giver tre forskellige resultater:

1. Teksten er den samme, men dine kontrolgrupper er forskellige (fx en gruppe med unge og en med gamle). Du måler om teksten har forskellig effekt på kontrolgrupperne, og får dermed viden om hvordan teksten virker på forskellige typer modtagere.
2. Teksten er forskellig, men kontrolgrupperne er sammenlignelige. Du måler altså to forskellige teksters effekt på sammenlignelige målgrupper. Dermed får du viden om hvilken tekst der fungerer bedst for din målgruppe.
3. Teksten er den samme, og kontrolgrupperne sammenlignelige, men du udgiver teksten i forskellige medier. Du får målt hvilket medie der bedst understøtter din teksts formål, men ikke fx tekstens læsbarhed eller hvordan modtagerne oplever den.

Den eksperimentelle måling giver dig mulighed for at isolere effekten af en bestemt tekst og relatere resultatet til medier og målgrupper. Udfordringen er at sammensætte kontrolgrupper som enten er signifikant forskellige eller kan sammenlignes. Forskellige forhold kan være relevante alt afhængigt af dit formål: faggrupper, alder, køn, bopæl, indkomst og uddannelsesniveau.

Når du bruger den eksperimentelle måling til at undersøge hvilken effekt en tekst har, kan du både registrere adfærd og respons eller stille spørgsmål til kontrolgrupperne, fx om deres opfattelse af afsenderen.

Responsmåling

En responsmåling er når du måler om dine modtagere benytter de responsmuligheder som din tekst tilbyder dem, fx link eller telefonnumre. Din metode er altså først og fremmest at registrere adfærd og respons i det medie du anvender.

I digitale medier kan du registrere respons ved at følge med i om modtagerne benytter sig af de link, dialogmuligheder, blogs, e-mailadresser mv. som teksten indeholder. Det kan fx være i en nyhedsmail eller på en hjemmeside. Det er forholdsvis nemt at måle den type respons ved hjælp af de forskellige webstatistikprogrammer. De digitale medier tilbyder nogle gange også respons som ikke foregår direkte i mediet, fx telefonnumre. Så kan det være nødvendigt at måle responsen uden for mediet, fx om modtageren ringer på baggrund af en e-mail. I den slags tilfælde kan du måle når modtagerne ringer, ved at spørge hvor de har nummeret fra, eller du kan gennemføre en opfølgende undersøgelse hvor du spørger om modtagerne benyttede telefonnummeret.

I printmedier er det ofte sværere at registrere respons end i digitale medier. Det skyldes at vi ikke kan følge modtagernes respons så præcist når de læser fx et brev eller en folder. Det kan dog sagtens lade sig gøre. Flere kommuner arbejder fx med at gøre det meget tydeligt i deres breve hvad de beder modtagerne om, fx at møde til en samtale. I de tilfælde hvor modtagerne møder op eller aflyser, som de blev bedt om, har modtagerne responderet på teksten efter hensigten.

Responsmålinger er en ret stærk indikator på hvordan modtagerne bruger din tekst, især i digitale medier. Responsmålingen kan dog ikke give dig viden om hvorvidt de som ikke har læst din tekst, kunne have haft glæde af den. Den måler kun respons blandt de modtagere som du allerede har.

Kendskabsmåling

Kendskabsmålinger findes i flere udgaver. Helt grundlæggende bruger man dem til at undersøge om modtageren kender teksten og dens budskab *efter* de har læst teksten. Kendskabsmålinger er som regel baseret på spørgsmål i en

eller anden form. Det kan være elektroniske spørgeskemaer, interview osv. Du kan variere spørgsmålene i det uendelige afhængigt af din teksts formål:

- Har modtageren kendskab til din tekst?
- Kan modtageren nævne budskaber eller informationer fra din tekst – hjulpet eller uhjulpet?
- Kan modtageren svare på hvor han eller hun har hørt bestemte budskaber og informationer (og dukker din tekst op blandt svarene)?

Kendskab kan også måles indirekte ved at kortlægge den omtale som en tekst og dens budskab får. Det er en type målinger som mediebyureauer ofte laver, og som viser hvor meget teksten er blevet eksponeret, men ikke hvor mange der har læst den.

Kendskab er en temmelig svag indikator på om modtageren har ændret adfærd eller holdning på baggrund af din tekst og dens budskab. Hvis modtagerne kan huske de har læst teksten, men ikke kan huske dens budskab, så er tekstens effekt naturligvis lille.

Måling af tid

Der er naturligt nok en stor interesse i at vise at tekster kan effektiviseres og dermed spare tid og penge for både afsender og modtager. Og der er da ofte også et enormt effektiviseringspotentiale i klare tekster. Mange organisationer spørger sig selv om tekster kan medvirke til at nedbringe antallet af klager, sikre at et salg gennemføres (og ikke opgives i forvirring) på en hjemmeside, og om man kan spare administration hvis borgeren eller kunden nemmere forstår teksten og ikke ringer for at få en forklaring.

Der findes ikke nogen simpel omregningsfaktor for hvor meget tid en tekst kan spare. Det er helt afhængigt af kommunikationssituationen. Ofte måler man om én tekst giver færre arbejdsopgaver end en anden, fx færre klager. Men selv når vi kan registrere tidsforbruget præcist, er det en forholdsvis svag indikator på om vi sparer penge – medmindre man også kan redegøre ret præcist for hvordan den sparede tid bruges effektivt til noget andet.

Kommunernes Landsforening har som nogle af de eneste udarbejdet en omfattende metode til at beregne kanalpriser. Deres formål er at tilbyde en

metode som kan svare på om nogle medier er billigere end andre når man går i dialog med borgerne, fx om man skal ringe eller skrive til en borger. Metoden er frit tilgængelig for alle på www.kl.dk. KL's metode er målrettet kommunerne og skal hjælpe dem til på en enkel og ensartet måde at måle tidsforbruget forbundet med at håndtere henvendelser ad forskellige kanaler. Metoden kan dog godt tilpasses andre typer organisationer.

A	B	C	D	E	F	G	H
1		Kommune:					
2		Et kryds					
3		Et kryds					
4				C. Tid for henvendelse			
5				Minutter:		Sekunder:	
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							

Alle seks felter (A-F) skal udfyldes ved hver henvendelse - hvis du er i tvivl om hvordan, så kontakt din tovholder i kommunen

Kommunernes Landsforening har udarbejdet et koncept til at udregne kanalpriser. Skemaet som man bruger, er i al sin enkelhed et Excel-ark som udfyldes af de kommunikerende medarbejdere, fx sagsbehandlere.

I KL's koncept er metoden at udregne tiden brugt på en kanal, fx en tekst. Det man kan måle, er hvilken „pris“ i form af tid en tekst har for afsenderen, og om en anden tekst har en anden pris fordi den fx giver mindre administration. Prisen pr. henvendelse beregnes sådan:

Pris pr. henvendelse = tid pr. henvendelse x pris for medarbejder pr. tidsenhed.

Prisen for en medarbejder kan i sig selv være vanskelig at udregne. Nogle organisationer har den type information, andre ikke. KL's koncept bygger på hvad kommunalt ansatte koster i timen. Det er altså afgørende at du kan udregne kostprisen for en medarbejder i din egen organisation, for at du kan bruge KL's koncept. KL beregner hvert år prisen på kommunale medarbejdere.

Tilfredsheds- og holdningsmåling

Tilfredsheds- og holdningsmålinger bygger næsten altid på spørgsmål i en eller anden form. Dermed er det en metode der afdækker hvordan modtageren oplever en tekst. Derimod giver målingen sjældent viden om hvordan modtageren rent faktisk reagerer på teksten, dvs. om den har en effekt ud over at skabe tilfredshed.

Når vi spørger modtagerne om deres tilfredshed eller holdning til en tekst, så bruger vi ofte svarene som indikator på om teksten har en effekt på modtagerens adfærd. Det er dog en indikator der er forholdsvis svag fordi der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem tilfredshed og adfærd ændring.

Pulsmåling

Pulsmålinger kan du bruge når du skal have hurtige og retningsgivende målinger. Det kan fx være afstemninger på intranettet, målinger af hvor mange brugere der vurderer en artikel ved hjælp af „like“, eller mindre undersøgelser hvor du spørger en lille gruppe modtagere hvordan de bruger og forstår teksten. Du får som regel ikke 100 % valide data, men du får en retningsgivende undersøgelse. Du kan med fordel præcisere dine pulsmålinger på baggrund af formålet med teksten. I mange organisationer er det fx et formål at informere medarbejdere eller kunder hurtigt. I stedet for at have en „like“-knap under teksten eller spørge om teksten var forståelig, så spørg: Var det første gang du hørte denne historie (eller nyhed)? Hvis modtageren siger nej, så kan du spørge hvor de havde hørt det før, fx i Radioavisen eller dagbladene? På den måde kan du ret hurtigt finde ud af om din tekst opfylder sit formål om at være hurtig – og om der er andre kanaler der er hurtigere.

Pulsmålinger kan både indeholde spørgsmål og registrering af adfærd – eller du kan kombinere din dataindsamling så du bruger begge dele.

Pulsmålinger er en svag indikator på om teksten har en effekt. Det kan dog være en udmærket metode til at få en fornemmelse af hvad der kan være værd at undersøge nærmere. Hvis modtagerne fx udtrykker utilfredshed med en tekst, så kan det være en ide at undersøge hvorfor.

Måling af forståelse

Det er almindeligt at måle om modtageren forstår teksten. Fokus kan enten være om modtageren forstår budskabet og pointerne, eller om selve tekstens grammatik og ordvalg gør teksten svær at læse.

Når du måler forståelse, har du den metodiske udfordring at du skal definere hvad „rigtigt forstået“ er. I virkeligheden er der ofte tale om forskellige forståelser, men hvis borgerne forstår „revalidering“ som en slags tvang, mens kommunen opfatter det som et godt tilbud, så har de begge en rimelig forståelse af begrebet og hvad det indebærer, men dialogen kan blive problematisk fordi parterne tillægger begrebet forskellig værdi (Bjerg 2010). Ingen af forståelserne er altså forkerte – de er blot forskellige.

Når vi måler forståelse, har vi dog ofte brug for en korrekt forståelse som vi kan måle modtagerens forståelse op ad. Ofte kan man bruge en af disse to forståelsesrammer:

1. Den måde som afsender forstår eller ønsker at teksten skal forstås på. Forstår modtageren teksten på samme måde?
2. Leksikale forståelser, fx om modtageren forstår de begreber som teksten indeholder, i overensstemmelse med deres „rigtige“ betydning.

Hvis du vil vide om dine modtagere forstår din tekst, har du selvfølgelig altid den mulighed at spørge dem (eller et repræsentativt udvalg). Der er dog den bias i de fleste undersøgelser af modtagernes forståelse at respondenterne giver udtryk for at forstå mere end de rent faktisk gør. Derfor skal du stille dine spørgsmål så du „tester“ modtagernes forståelse. En metode er at bede modtageren læse en tekst og derefter formulere hvilke hovedpointer teksten indeholder. Hvis der er uoverensstemmelse mellem afsenderens svar på antal

hovedpointer og modtagerens, så er der noget galt, og teksten skal redigeres så afsenderen og modtageren er enige.

En anden metode er at bede modtagerne forklare visse ord og begreber så du kan se om modtagerne forstår ordene som afsenderen ønsker det, eller om modtagerne forstår ordenes leksikale betydning. Læs mere om hvordan denne metode er brugt i forskning, på side 94.

En tredje metode er at analysere teksten som en ekspert i læsbarhed ville gøre det. Det fører for vidt i dette kapitel at introducere læsbarhed, og hvordan man analyserer den, men det er beskrevet udførligt i min bog *Skriveguiden til offentlige virksomheder* (Bjerg 2013).

Forståelse er en fin indikator. Hvis modtageren ikke forstår teksten, så er der heller ikke meget håb om at teksten vil have en effekt på fx adfærd eller holdning. Indikatoren bliver dog stærkere hvis du kombinerer målingen af forståelse med andre målinger, fx af tid og effektivitet.

Kombination af kommunikation og måling = boomerang

I et forskningsprojekt om kommunikationsmålinger opstod begrebet *boomerangkommunikation*. Forskningsprojektet „Målinger man kan lære af“ løb fra 2007 til 2011, og formålet var at udvikle kommunikationsmålinger som kunne bruges til at dokumentere og udvikle offentlig kommunikation. Bjerg Kommunikation og Copenhagen Business School var vært for projektet i samarbejde med fem styrelser og ministerier. Boomerangkommunikation blev en løsning for mange af de myndigheder som deltog i forskningsprojektet netop fordi de sparede resurser på at lave målinger.

Boomerangkommunikation handler om at planlægge din kommunikation så du kan registrere modtagerens respons og adfærd – eller så din kommunikation skaber ny viden om dine modtagere. Traditionelt ville du måske udsende en folder for at informere medarbejderne om nye værdier i virksomheden. Hvis du skal måle dens effekt, kan du bruge en af de metoder jeg har omtalt, fx kendskabsmåling. Hvis din folder derimod var en boomerang, så skulle den ikke blot informere, men også måle hvordan den blev brugt i praksis, eller på anden måde indsamle viden om sin effekt. Det kunne fx gøres ved at den indeholdt en stemmeseddel som skulle bruges på virksomhedens morgenmøder. På den måde kunne folderens effekt måles på om medarbejderne stemte, og

stemmeresultatet kunne give viden om hvordan de opfattede og forholdt sig til de nye værdier. Dermed er fx en kendskabsmåling unødvendig. Læs om hvordan Albertslund Kommune har brugt stemmersedler, på side 252.

Grunden til at det hedder boomerang, er at man planlægger sin kommunikation sådan at den returnerer viden om sin effekt – eller indikatorer på sin effekt.

Boomerangkommunikation giver en stærk indikator på om din tekst bliver brugt i praksis, men den fungerer kun i de situationer hvor det er muligt at aktivere modtagerne med dialog og respons.

Fem eksempler på målinger

I dette afsnit præsenterer jeg fem eksempler på organisationer som har benyttet sig af en eller flere af de målemetoder der er nævnt i dette kapitel. Det drejer sig om:

- Koda: Eksperimentel måling og ekspertvurdering
- Region Midtjylland: måling af forståelse
- Albertslund Kommune: boomerang
- Telenor: eksperimentel måling
- Erhvervsstyrelsen: måling af tid.

Koda anvendte den eksperimentelle metode og en ekspertvurdering

I Koda har man lavet en måling som giver stærke indikatorer, og som ikke kræver mange ressourcer at gennemføre.

Koda er en nonprofit medlemsforening. Organisationens opgave er at sørge for at komponister får betaling når deres musik spilles offentligt. Det gør Koda ved at lave aftaler om betaling for brug af medlemmernes værker. Både medlemmer og kunder skal forstå de juridiske regler der gælder for aftalerne, og derfor skal aftalerne være så lettilgængelige som muligt.

Koda har formuleret fire formål med teksterne:

„1. Let forståeligt

- Læseren bliver taget i hånden, når komplekse sammenhænge forklares
- Faglige termer er oversat til et hverdagsprog, som lægmand kan forstå.

2. Venligt og serviceorienteret

- I øjenhøjde med læseren: Vi taler hverken op eller ned
- Vi taler læserens sprog og ikke et afsenderorienteret juratungt Koda-sprog.

3. Læseren skal opleve, at vi forstår netop hendes/hans situation

- At vi i teksterne taler ud fra læserens situation og ikke vores egen
- At vi skriver for at hjælpe læseren.

4. Sagligt

- a. Selvom vi gerne vil tale læserens sprog og være i hjælperollen, skal vi stadig fremstå saglige og som en organisation med styr på sagerne
- b. Forståelse for at pengene går til musikken
- c. Oplevelse af at det handler om musik.“

(Koda 2012)

Modtagerne skal altså ikke alene forstå Kodas fagord og det juridiske indhold – teksterne skal også have den effekt på modtagerne at de oplever Koda som venlig, serviceorienteret osv. Formålene centrerer sig næsten alle om at modtageren skal have en særlig oplevelse af teksten og dens afsender. For at måle disse formål brugte Koda en kombination af to metoder:

1. *Mål opfattelser med en eksperimentel måling.* En oplagt måde at måle opfattelser på er gennem interview. I praksis gennemførte man denne del af målingen med den eksperimentelle metode for at se hvilke opfattelser forskellige versioneringer af tekster gav samme brugere. Respondenterne blev interviewet enkeltvis, men de repræsenterede to grupper: kunder og medlemmer. De skulle alle forholde sig til versioneringer af samme brev så man kunne se hvilke tekster der gav hvilke opfattelser. Det ene af brevene var det brev som Koda benyttede på det tidspunkt, de to andre var versioneringer. Undersøgelsen viste hvordan medlemmer og kunder opfattede Koda

på baggrund af de breve som blev sendt ud, og om alternative breve kunne skabe en anden opfattelse. Resultatet var at værdierne om at være venlig og give service kunne styrkes ved at benytte nogle af de alternative breve.

2. *Mål forståelse.* Det er vigtigt for Koda at modtageren forstår organisationens tekster. Det kan man selvfølgelig undersøge i interviewene, men man kan også undersøge selve tekstens grammatik og ordvalg. Det gjorde Koda i praksis ved at bede en ekspert med viden om læsbarhed og målgruppers forståelse evaluere 17 tekster for at se om de understøttede Kodas formål.

På baggrund af disse to metoder fik Koda en måling der både svarede på om modtagerne forstod teksten og dens budskab, og på hvilken opfattelse modtagerne havde af Koda på baggrund af teksterne. Hvor stærk denne type måling er, afhænger selvfølgelig af hvor mange respondenter man inddrager. Men kombinationen af at måle opfattelse og forståelse er velegnet til at dokumentere om teksten opfylder formålene.

Region Midtjylland målte forståelse

Region Midtjyllands måling er et eksempel på en omfattende måling som er en kombination af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og en kvalitativ undersøgelse.

Regionernes største opgave er sundhedsområdet hvilket indebærer driften af sygehusene og psykiatrien samt sygesikringsområdet, bl.a. samarbejde med de praktiserende læger og speciallæger.

Region Midtjylland ønsker at borgerne forstår de ord som borgerne møder i forbindelse med behandling på sygehusene. Regionen havde en fornemmelse af at forståelsen kunne være afhængig af mange faktorer, og man valgte derfor en større undersøgelse der kunne afdække hvem der forstod og ikke forstod udvalgte ord.

Regionen gennemførte en spørgeskemaundersøgelse blandt en repræsentativ gruppe af regionens borgere. Respondenterne fik en e-mail med et link til en hjemmeside hvor de blev spurgt til 10 ord. Alle ordene var sat ind i en sammenhæng som respondenterne skulle forholde sig til.

Et af ordene var „ambulatoriet“, og sætningen som ordet indgik i, lød: „Du skal møde til behandling i ambulatoriet“.

De respondenter som svarede at de godt forstod eller måske vidste hvordan ordet skulle forstås i sætningen, blev bedt om at give en forklaring.

For at kunne afgøre om forklaringerne var „rigtige“, brugte man en kvalitativ analyse. Respondenternes svar blev vurderet på baggrund af en forståelsesramme som var afstemt med Region Midtjyllands brug af ordet (altså hvordan afsenderen forstod ordet). Forståelsesrammen for „ambulatorium“ var at det er et undersøgelses- og behandlingssted for patienter som ikke er indlagt, evt. et sundhedshus. Ca. 64 % af respondenterne kunne give en forklaring af „ambulatorium“ som lå inden for regionens forståelsesramme. På den baggrund ved regionen at det kan være en god ide at forklare ordet i tekster med en bred målgruppe – ellers er der risiko for mange misforståelser.

Albertslund Kommune målte intern kommunikation ved hjælp af boomerang

Albertslund Kommune har gennemført en måling der kan tjene som eksempel på hvordan man kan indarbejde målinger i selve kommunikationen.

Albertslund Kommune skal som andre kommuner kommunikere i en meget kompleks organisationsstruktur. Den interne kommunikation er omfattende og foregår på mange niveauer og er spredt på mange arbejdspladser, fra rådhuset til børnehaven. Nogle gange er det nødvendigt at kommunikere til alle på én gang, og det gør man bl.a. ved at bruge mellemlederne som ambassadører. Den interne kommunikation går i de tilfælde fra fx rådhuset til mellemledere på forskellige kommunale arbejdspladser og videre fra mellemlederne til medarbejderne.

En af kommunikationsopgaverne er at informere alle medarbejdere om nye regler. På et tidspunkt skulle medarbejderne fx have at vide at der kom en ny praksis for hvornår cheferne skulle kontakte medarbejderne hvis de var syge. Da kommunen gerne vil have at medarbejderne er trygge ved forandringer i organisationen, blev formålet med kommunikationen omkring de nye sygefraværsregler at den skulle skabe dialog. Dialog er ikke det samme som tryghed, men man gik ud fra at dialogen i sig selv kunne være med til at skabe tryghed, og at indholdet af dialogen kunne vise hvad der gør medarbejderne trygge og utrygge.

Informationen gik ud i forskellige medier, fx på intranettet, i en nyhedsmail

og på forskellige møder. Man lavede også en folder der blev brugt som boomerang og havde en række ambitiøse formål:

1. *Information*: Folderen skulle informere medarbejderne om de nye regler og den nye praksis ved sygefravær.
2. *Dialog*: Folderen skulle skabe dialog mellem medarbejdere og ledelse med det formål at give mere viden om hvad der eventuelt gør medarbejderne utrygge.
3. *Indholdsproduktion*: Folderen skulle ikke bare informere, den skulle også helst give kommunikationsenheden ny viden som kunne bruges i andre medier, fx på intranettet, og dermed give kampagnen en længere forløb.

De fleste organisationer nøjes ofte med det første formål. Og hvis det er det eneste formål, er målingen ikke problematisk. Man kunne fx spørge medarbejderne (eller et udvalg af medarbejdere) om de var blevet informeret om de nye regler ved sygefravær.

De to næste formål, dialog og indholdsproduktion, er ikke noget som vi kan måle ved at spørge medarbejderne. Målingen blev i stedet løst ved at arbejde med folderen som en boomerang: Samtidig med at den informerede, skulle den give noget tilbage til kommunikationsenheden som enheden kunne måle og anvende i ny kommunikation.

Mellemlederne var informeret om hvordan de skulle bruge folderen på deres arbejdsplads. Den skulle bl.a. indgå på morgenmøder, og mellemlederne havde ansvar for at indsamle de stemmesedler der var en del af folderen, og sende dem tilbage til kommunikationsenheden. Kommunikationsenheden

Folderen er et eksempel på hvordan man kan arbejde med formidling og måling på samme tid. På side et og to informerer folderen om de nye regler og hvad de betyder for medarbejderne. Side tre og fire er både information og måling: Side tre opfordrer medarbejderne til at gå ind på kommunens intranet og fortælle om de er trygge ved de nye regler. Dermed får kommunen viden om hvor stort eller småt problemet er. Side fire er en stemmeseddel der beder medarbejderne fortælle hvad der skal til for at få dem tilbage på arbejde når de er syge.



sygeplejerske
og generallæge

Sygefravær - lad os tale om det

God tilgang er centralt, ved sygefravær. Tilgang er nemlig meget et af de vigtigste faktorer, når det gælder om sygefravær - om hvordan vi forholder os til fravær.

Sygens udgang med denne folder bliver således, hvad du gør i forhold til din leder. Når du kommer tilbage, vil du måske opleve, at du ikke længere er den samme. Det er vigtigt at tale om det med din leder, og det er vigtigt at tale om det med dig selv.

Er dit "ordentlig" syg?

Hvad betyder det at være "ordentlig" syg? Det er der sikkert mange bud på rundt omkring i kommunen. Hvis nogle siger "den er ordentlig" sagt, så betyder det, at du har været syg i 14 dage. Andre vil måske mene, at det betyder at være "ordentlig" syg, når du er kommet på arbejde igen. Men det er faktisk ikke det, der er meningen med ordet "ordentlig" i forbindelse med sygdom. Det betyder, at du har været syg i 14 dage, og du har været syg i 14 dage. Det betyder, at du har været syg i 14 dage, og du har været syg i 14 dage.

Tag af stemningen med at arbejde, og søk om hjælp i god tid, og søk om hjælp i god tid. Din leder vil forhåbentlig være villig til at hjælpe dig.

Sæt kryds ud for tre ting som "ordentlig" forebygger sygdom

- 1. Følge kolleger
- 2. At være sikker på, at man har nok af mad og drikkevarer
- 3. At gå ud og træne på arbejdspladsen på mit arbejde
- 4. At gå ud og træne på arbejdspladsen på mit arbejde
- 5. Drikke vand
- 6. Både grøn frugt og grønt om dagen
- 7. Tid til at hvile sig
- 8. Mindst et godt grin hver dag
- 9. Andre

Sæt kryds ud for tre ting, som får dig "ordentlig" tilbage på arbejde

- 1. Chatboks og e-mail i løbet af arbejdsdagen
- 2. At gå ud og træne på arbejdspladsen på mit arbejde
- 3. At gå ud og træne på arbejdspladsen på mit arbejde
- 4. Mønstre af CV'et
- 5. Erstatning af det, der er gået tabt
- 6. At gå ud og træne på arbejdspladsen på mit arbejde
- 7. At gå ud og træne på arbejdspladsen på mit arbejde
- 8. At gå ud og træne på arbejdspladsen på mit arbejde
- 9. Andre



HVAD SPØRGER DIN LEDER OM, NÅR DU ER SYG?

Hvis du bliver syg, er det vigtigt at holde kontakt til din leder. Din leder vil også kontakte dig, så I kan tale om praktiske ting, og hvordan det går med dig. Her kan du læse, hvad din leder vil spørge til – og hvordan.

Første fraværssdag, sygemelding

Når du er syg, skal du sygemelde dig til den person, der er aftalt på din arbejdsplads. Ofte vil det være erfaret, at sygemelding sker til din leder:

Senest 2. fraværssdag: første kontakt til din leder

Vi ønsker at give dig de bedste betingelser for at kunne komme dig over din sygdom. Det er vigtigt at have en tæt kontakt, hvor tillid, tryghed og anerkendelse er af stor betydning. Har du ikke sygemeldt dig til din leder eller senere kontaktet vedkommende, vil din leder senere på 2. fraværssdag kontakte dig.

Det kan du forvente samtalen indeholder:

- Hvordan går det?
- Er der noget, jeg kan gøre?
- Aftaler/ogaver, der skal aflyses eller udredges?
- Ansættelse/væghed
- God bedring.

6. fraværssdag: dialog

Det er vigtigt at bevare den gode dialog. Din leder kontakter dig, og du har mulighed for at fortælle om eventuelle forhold, som kan være med til at fjerne dig fra sygefravær eller tiltag, der kan bringe dig hurtigt tilbage til arbejde.

Det kan du forvente samtalen indeholder:

- Hvordan går det?
- Er der opgaver der skal tages over på eller andet, jeg kan hjælpe med?
- Er der noget, du gør og tænker på?
- Ansættelse/væghed?
- God bedring.

14. Fraværssdag: information om det videre forløb

Din leder ringer til dig og skal nu vurdere det videre forløb. Du vil blive inviteret til en samtale, hvis det skønnes, at du ikke bliver raskmeldt inden for den næste uge. Du vil også blive kaldt til samtale, hvis det følger af sygefraværspolitikken i løvrigt, f.eks. hvis du har haft mange sygefraværsdage.

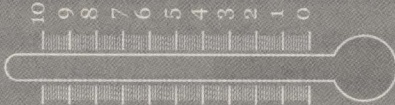
Det kan du forvente samtalen indeholder:

- Hvordan går det?
- Er der noget, jeg kan hjælpe med?
- Ansættelse/væghed
- Ved 14 dagens fravær: sker der det, at...!
- Aftale om kontakt fremover
- God bedring.

ER DU TRYK VED DET?

Det er nyt her i kommunen, at din leder vil ringe til dig når du er syg – både for din leder og dig. Måske synes du, at det er helt fint, måske synes du ikke om det?

Vi vil gerne høre din mening



Klik ind på tryk i højre side af skærmen på værdi 10. Hvis du er enig, kan du trykke på 10. Hvis du er uenig, kan du trykke på 0. Hvis du er helt enig, kan du trykke på 10. Hvis du er helt uenig, kan du trykke på 0. Hvis du er i mellem, kan du trykke på 5.

Giv feedback om skærmen. Det er en vigtig feedback, som du kan give til os. Hvis du har brug for hjælp, kan du kontakte os på telefonnummeret 12 34 56 78 90 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20. Hvis du har brug for hjælp, kan du kontakte os på telefonnummeret 12 34 56 78 90 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20.

Det er vigtigt at bevare den gode dialog. Din leder kontakter dig, og du har mulighed for at fortælle om eventuelle forhold, som kan være med til at fjerne dig fra sygefravær eller tiltag, der kan bringe dig hurtigt tilbage til arbejde.

Er du "ordentlig" syg?

Hvad betyder det at være "ordentlig" syg? Det er den ukendte mængde based på den enkelte. Hvis du er syg, så kan du måske sige "Ja, det er lidt svært". Andre vil måske sige "Nej, det er ikke noget". Det er vigtigt at være "ordentlig" syg og ikke sige "Ja, det er lidt svært", fordi det kan være svært for din leder at forstå. Hvis du er syg, så kan du måske sige "Nej, det er ikke noget". Det er vigtigt at være "ordentlig" syg og ikke sige "Ja, det er lidt svært", fordi det kan være svært for din leder at forstå.

Til afstemningen med et smil og søt en dialog, glem på et af jeres fællesmål. Din leder vil fortælle hvordan og hvordan.

Sået kryds ud for tre ting som "ordentlig" sygefraværsgang

1. () Uden kilder
2. () At der skal være påvirket af mig på mit arbejde i forhold til indhold og mængde
3. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
4. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
5. () Dertil er det
6. () Til mig som jeg er glad om dagen
7. () Til mig som jeg er glad om dagen
8. () Til mig som jeg er glad om dagen
9. () Til mig som jeg er glad om dagen
10. () Til mig som jeg er glad om dagen

Sået kryds ud for tre ting, som får dig "ordentlig" tilbage på arbejde

1. () Chokolade og kaffe, søde mængder
2. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
3. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
4. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
5. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
6. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
7. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
8. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
9. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde
10. () At jeg blev indflyttet på mit arbejde

kunne bruge afstemningsresultatet til artikler på intranettet og i medarbejderbladet som kunne få en sjov vinkel: „Det er chokolade der får os tilbage på arbejdet“. Folderen var altså et væsentligt led i at indsamle viden om brugerne og producere indhold på baggrund af denne viden.

Denne boomerangfolder er et eksempel på hvordan man kan tænke kommunikation og måling på samme tid. Man behøver ikke måle det første mål (kendskab til de nye regler ved sygefravær) selvstændigt fordi det øvrige indhold skaber dialog og afstemninger, og det er nok til at vide om folderen bliver læst og brugt.

Telenor målte salg ved hjælp af en eksperimentel måling

Telenor er en af de virksomheder som har målt modtagernes adfærd ved hjælp af den eksperimentelle metode. Organisationen testede hvilke medier der var mest effektive til at skabe mersalg blandt eksisterende kunder. Man testede med andre ord den samme tekst i forskellige medier.

Som mange andre vil Telenor gerne holde fast i deres kunder. Derfor gennemførte man en måling med det formål at finde ud af om e-mails eller almindelige breve var bedst egnede til at fastholde kunderne og skabe et mersalg.

De kunder som bestilte et mobilabonnement, blev budt velkommen med et brev der også tilbød dem gratis bredbånd i seks måneder. Teksten var den samme, men den blev sendt til tre sammenlignelige grupper på tre forskellige måder:

1. Dialogforløb kun per brev
2. Dialogforløb kun per e-mail
3. Dialogforløb hvor de to første udsendelser er per e-mail og derefter et brev.

Telenor gennemførte et interview med 100 modtagere i hvert forløb. Modtagerne blev ringet op og interviewet få dage efter modtagelsen af brevet eller e-mailen. Man spurgte til:

1. Erindring: Kunne modtageren huske brevet/e-mailen og hvem afsenderen var?
2. Læse- og gemmeværdi: Blev brevet/e-mailen læst og gemt?

3. Oplevelse af indholdet: Var indholdet relevant, og gav det et positivt indtryk af afsenderen?
4. Handling: Hvad var responsen/handlingen efter læsningen?

Resultatet var i dette tilfælde at modtagerne bedst kunne huske indholdet af brevene. Dette resultat blev sammenholdt med Telenors viden om hvordan kundefrafaldet var inden for de tre forløb. Det viste at breve fastholdt næsten tre gange så mange kunder som e-mails. Og et forløb med to e-mails og et brev var 1,3 gange bedre til at fastholde kunder end et forløb kun med e-mails.

Erhvervsstyrelsen målte tid

Erhvervsstyrelsen har gennemført en måling der viser hvordan en tekst kan skabe effektivisering ved at mindske den tid som både afsender og modtager bruger på teksten.

Styrelsen er ansvarlig for en række selvbetjeningsløsninger til virksomheder. På styrelsens hjemmeside kan man fx registrere en ny virksomhed og ændre oplysningerne om virksomheden. Styrelsen konstaterede en lang række fejl i de oplysninger som virksomhederne indberettede, og opmærksomheden samlede sig mere og mere om de blanketter virksomhederne skulle bruge til at indberette oplysningerne, bl.a. når en ny virksomhed startes. Hele 80 % af de såkaldte startblanketter var ikke rigtigt udfyldt når styrelsen modtog dem. Det svarede til næsten 80.000 blanketter. De fleste fejl krævede at medarbejderne i styrelsen kontaktede virksomheden via telefon, e-mail eller brev. Dermed brugte de ekstra tid på sagsbehandling, og virksomhederne måtte bruge tid på at svare.

Fejlene på blanketterne var simple, fx manglede der typisk oplysninger som virksomhedens startdato og ejeren af virksomheden. Ofte manglede underskriften på blanketten også. Enkle informationer som enhver burde kunne afgive. Men mange gjorde det altså ikke fordi blankettens formuleringer var abstrakte, og fordi grafikken forvirrede. Det førte til at styrelsen reviderede blanketten. Juridiske formuleringer blev brudt ned og ligefremme ord fundet frem. Undervejs testede man prototyper af blanketten på potentielle brugere og rettede til. Efter endt arbejde var antallet af fejl på startblanketten reduceret fra 80 % til 20 %.

Styrelsen registrerede altså hvor mange fejl en blanket resulterede i, og hvilke fejltyper der var tale om. Derefter målte man hvor lang tid medarbejderne skulle bruge på at rette fejl. Det gjorde man med et estimat som medarbejderne selv foretog. Endelig rettede man sproget i blanketterne og indførte forklaringer på de ord som gav problemer. Efter en periode med den nye blanket målte man igen hvor mange fejl en blanket resulterede i, og hvilke fejltyper der var tale om. Styrelsen fandt frem til at den nye blanket sparede dem for tre årsværk i administration af fejl (Bjerg & Grundwald 2008). På den baggrund var det naturligt at arbejde videre med denne og andre blanketter som led i en effektivisering.

I dette kapitel har du fået eksempler på hvordan man kan måle effekten af tekster og sprogarbejde. Dermed har du et grundlag for at skabe målinger der passer til lige præcis dit formål og din situation.

Få organisationens arbejde med sproget til at lykkes

Af Christina Holgård Sørensen

Her får du en oversigt over de vigtigste anbefalinger og gode råd som du finder i denne bog. Du kan bruge oversigten til at skræddersy dit sprogarbejde til din organisation og dens udfordringer. Dermed har sprogarbejdet de bedste forudsætninger for at lykkes.



SPROGSYNET: Overvej om sprogarbejdet skal bygge på en funktionel tilgang til sproget, eller om du hælder mere til den sproglige rådgivnings klassiske skriveråd eller måske en kombination. Læs mere side 13ff.

DEN ORGANISATORISKE KONTEKST: Hvordan tager du højde for de barrierer og problemer som alt sprogarbejde møder? Du kan med fordel analysere din organisation ud fra de fem niveauer: de objektive rammebetingelser, organisationsstrukturen, organisationskulturen, aktørniveauet og sprognormerne. Analysen kan vise dig hvilke problemer og udfordringer der skal løses for at sprogarbejdet kan slå igennem i organisationen. Se side 31ff.

INSPIRATIONEN: Det er ofte en god ide at hente inspiration hos andre organisationer for at lære af deres erfaringer. Men selvom du bliver imponeret over andres arbejde, så husk at vurdere om det passer til din organisation, inden du kaster dig ud i noget tilsvarende. Læs om en række organisationers erfaringer med sprogarbejde side 43ff.

KOMMUNIKATIONSKULTUREN OG TEKSTERNE: For at du kan tilrettelægge sprogarbejdet så det passer til organisationen, har du brug for viden om kommunikationskulturen og teksterne. Du kan fx analysere kommunikationskulturens grundlæggende antagelser, kortlægge organisationens genrer og analysere teksterne ud fra organisationens kvalitetskriterier for sprog og tekster eller ud fra det retoriske kompas. Læs mere på side 61ff.

MODTAGERNE: Du bør også stille skarpt på modtagerne så du får lettere ved at tage højde for deres situation og fastlægge hensigtsmæssige sproglige målsætninger. Fx kan du undersøge hvordan modtagerne forstår teksterne, hvad de har behov for at vide, og hvilke holdninger de har til organisationen efter at have læst dens tekster. Få ideer til hvordan du kan lave dine egne brugerundersøgelser på side 96ff.

MÅLSÆTNINGEN: Sørg for at knytte sprogarbejdet til forretningen ved at bruge det til at løse et problem som er afgørende for forretningen, og som kan løses ved hjælp af bedre tekster eller mere hensigtsmæssige skriveprocesser. Koblingen til forretningen bliver tydelig hvis du formulerer både en forretningsmæssig og en sproglig målsætning med sprogarbejdet. Læs mere om hvordan du gør, på side 109ff.

TOPLEDELSEN: Overbevis topledelsen om at sprogarbejdet er en god løsning på organisationens udfordringer, ved at bruge Hey-you-see-so-modellen. Den kan hjælpe dig til at fange chefernes opmærksomhed, fortælle hvordan sprogarbejdet er relevant for dem, vise hvad arbejdet går ud på, og lægge op til handling. Se hvordan på side 127ff.

MELLEMLEDERNE: Klæd mellemlederne på så de har mulighed for at være så konkrete som muligt når de informerer medarbejderne om sprogarbejdet. Du kan fx udarbejde en kommunikationspakke til dem med oplysninger om sprogarbejdet og om hvad det har af konsekvenser for den enkelte afdeling. Læs mere på side 133ff.

MEDARBEJDERNE: Du kan motivere medarbejderne til at arbejde med sproget ved bl.a. at sørge for at de føler sig set, at de oplever en sammenhæng mellem anstrengelse og belønning, og at de får dækket deres behov for udvikling i arbejdet. Se også hvordan du undgår modstand mod sprogarbejdet, på side 136ff.

SPROGET: Hvis du har en funktionel tilgang til sproget, bør du kortlægge hvad det vil sige at skrive funktionelt i din organisation. I stedet for at følge de klassiske skriveråd kan du overveje kommunikationssituationen ved at finde svar på spørgsmålene: Hvad er det for nogle sproglige målsætninger teksterne skal opfylde? Hvad er kommunikationssituationen i den konkrete tekst du arbejder med? Hvilke tekstlige og sproglige greb skal der til for at tilgodese kommunikationssituationen? Læs mere på side 161ff.

ORGANISERINGEN: Overvej hvordan du vil organisere sprogarbejdet. Skal det være en driftsopgave, eller skal der etableres et projekt? Vælger du projektformen, bør du udarbejde en projektplan der beskriver den aktuelle situation og målsætningerne for projektet, leverancerne, projektorganiseringen, rolle- og ansvarsfordelingen, milepælsplanen, resurse- og kompetencebehovene, evalueringen og vejen videre. Læs mere på side 165ff.

SAMARBEJDET OM TEKSTERNE: Du kan med fordel bruge respons i sprogarbejdet ved at lade medarbejderne give feedback på hinandens tekster. Det sætter fokus på sprog og tekster i organisationen og udvikler medarbejdernes kommunikative kompetencer så de kan skrive tekster der passer til kommunikationssituationen. Du kan læse mere om respons på side 185ff.

VÆRKTØJERNE: Find ud af hvilke værktøjer du vil bruge i sprogarbejdet. Du kan sammensætte dit sprogarbejde af værktøjer der udstikker retningslinjer, værktøjer der motiverer medarbejderne og udvikler deres kompetencer, og værktøjer der holder fokus på sproget. På side 212 finder du en oversigt over de mange værktøjer vi præsenterer i denne bog.

EFFEKTEN: Mål effekten af sprogarbejdet og teksterne ved fx at undersøge om modtagerne kan huske en omskrevet tekst, om teksten kan spare tid og penge, eller om modtagerne bruger de muligheder for respons, fx link og e-mail-adresser, som teksten tilbyder. Find flere eksempler på målinger på side 235.

VEDHOLDENHEDEN: Godt sprogarbejde kan sammenlignes med en spiral hvor du med jævne mellemrum gentager forskellige dele af arbejdet. Det er et langt, sejt træk som kræver vedholdenhed.

Rigtig god fornøjelse med sprogarbejdet!

Om forfatterne

KRESTEN BJERG er kommunikationsrådgiver og underviser i strategisk kommunikation og skriftlig formidling. Han har udgivet *Skriveguiden til offentlige virksomheder* (2013). I 2007-2010 var Kresten leder af et stort forskningsprojekt om kommunikationsmålinger i offentlige virksomheder, „Målinger man kan lære af“. Projektet var et samarbejde mellem Bjerg Kommunikation, CBS og fem offentlige myndigheder. Kresten er cand.mag. i dansk og historie, og til daglig leder han kommunikationsbureauet Bjerg K. Se mere på www.bjergk.dk

KATRINE DAHL CLEMENT er cand.mag. og ph.d. i retorik fra Københavns Universitet. Hun har forsket i kollaborative skriveprocesser i organisationer og i hvordan respons kan udvikle medarbejdernes skriftlige kompetencer. Som kommunikationskonsulent i Albertslund Kommune arbejder hun med strategisk kommunikation og borgerdialog. Katrine Dahl Clement blogger på www.videnskab.dk og har skrevet artikler til bl.a. *Ledelse i dag*, *Retorikmagasinet* og *Kommunikatøren*.

LEIF BECKER JENSEN er cand.mag. i dansk og historie og lektor i kommunikation og journalistik ved Roskilde Universitet med særlig interesse for faglig formidling. Leif har gennem mange år arbejdet både teoretisk og praktisk med sproglig rådgivning og faglig formidling i mange forskellige organisationer. Han har bl.a. skrevet *Ud af elfenbenstårnet* (1998b), *Den sproglige dåseåbner* (2001a) og *Kancellistil eller Anders And-sprog?* (1998a).

ANNE KJÆRGAARD er postdocstipendiat hos Dansk Sprognævn hvor hun arbejder på et projekt om hvordan almindelige borgere forstår tekster fra offentlige myndigheder. Projektet skal bl.a. vise om omskrivninger af tekster resulterer i bedre forståelse. Hendes ph.d.-afhandling *Sådan skriver vi – eller gør vi?* (2010) handler om hvilke effekter organisationsinterne sprogprojekter har for de tekster der skrives i organisationen, og hvordan projekternes gennemslagskraft hænger sammen med den omgivende organisation. Du kan læse mere om Annes forskning på www.dsn.dk

MAYA KRONE er cand.comm. fra Roskilde Universitet. I foråret 2013 afsluttede Maya sin uddannelse i kommunikation og dansk med et speciale om modtagelse og brug af breve fra offentlige og private organisationer. I løbet af studiet har Maya beskæftiget sig med sprogpolitik og formidling, og hun har bl.a. gennemført flere empiriske undersøgelser af modtagelse og brug af personligt adresseret post. I et praktikforløb i projekt Godt sprog i SKAT har hun arbejdet med udarbejdelse af standardbreve og implementering af SKATs sprogpolitik. Mayas speciale er tilgængeligt på <http://rudar.ruc.dk/handle/1800/10635>

MARGRETHE KVARENES er seniorrådgiver i det norske Språkrådet med sproget i den offentlige sektor som ansvarsområde. Hun afholder skrivekurser og inspirationsmøder for statsansatte, er rådgiver i sprogprojekter, udformer skriveværktøjer, skriver artikler og redigerer webstedet www.klarsprak.no. I 2010 var hun hovedredaktør og medforfatter til bogen *Klar, men aldri ferdig – En praktisk veileder i klarspraksarbeid*. Margrethes fagområde omfatter faglige oversættelser, kommunikation og offentlig lovgivning. Hjemmesider: www.klarsprak.no, www.sprakradet.no

PERNILLE STEENSBECH LEMÉE er cand.mag. i retorik og indehaver af Fokus Kommunikation. Hun har specialiseret sig i at udvikle kvaliteten af kommunikationen i offentlige og private organisationer og arbejder både med breve, e-mails, notater og forskningsformidling for bl.a. en række kommuner, DTU, PFA og Novo Nordisk. Læs mere på www.fokuskommunikation.dk. Pernille er forfatter til en række bøger om skriftlig og mundtlig retorik. Sammen med

Anne Katrine Lund har hun Retorikskolen der rådgiver ledere, specialister og offentlige skribenter: www.retorikskolen.dk

ANNE KATRINE LUND er ph.d. i retorik og strategisk kommunikationsrådgiver i mange af landets største organisationer. Hun arbejder på alle niveauer fra topledere til rådgivere og kundeservice med at sikre bedre kommunikation. Udgangspunktet er konstruktive analyser der giver reel rådgiverkraft til at forandre. Hun er forfatter til en lang række bøger, fx *Lad gå videre. Bedre strategisk lederkommunikation* (2008), *Skriv så! – En effektiv vej til bedre tekster* (2007) og *Sagt fra toppen – inspiration til retorisk lederskab* (Lemée & Lund 2013).

MARIA ELISABETH NIELSEN er cand.scient. i molekylærbiologi og kommunikation. Siden 2007 har Maria arbejdet med sprog og kommunikation i SKAT hvor hun har været med til at opbygge SKATs sprogpolitik og skriveguide. Hun er desuden certificeret strategisk kommunikationsrådgiver og hjælper både ledere og skattefaglige medarbejdere med at kommunikere bedre, både i deres personlige kommunikation og i skriftlig formidling. Maria har en fortid som kommunikationsrådgiver i forskellige organisationer.

CHRISTINA HOLGÅRD SØRENSEN er cand.mag. i dansk og retorik. Som projektleder for „Godt sprog i SKAT“ står hun i spidsen for et team der arbejder med at sætte sprog og tekster på dagsordenen i SKAT, sikre opbakning til organisationens sprogpolitik og omskrive en lang række breve, e-mails og nettekster. Christina driver desuden virksomheden *Gode ord* der tilbyder sproglig rådgivning på alle niveauer – fra korrekturlæsning til rådgivning om sprogarbejde. Læs mere på www.godeord.dk

Litteratur

- Advokatsamfundet (2007): *Sprogpolitik i advokatsamfundet*. Tilgængelig på www.advokatsamfundet.dk/Service/Publikationer/Sprogpolitik.aspx
- Andersen, Anne Vestergaard; Pedersen, Torben Dan (2013): „9 ud af 10 elsker denne artikel.“ Tilgængelig på www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/9+ud+af+10+elsker+denne+artikel
- Anklagemyndigheden (2012): *Mål og strategi 2012-2015*. Tilgængelig på viewer.zmags.com/publication/d8be8af9#/d8be8af9/1
- Artikler om sprogarbejde i det offentlige i Norge. Tilgængelige på www.sprakradet.no/Klarsprak/prosjekthjelp/Laer-av-andre/
- Attrup, Mette Lindegaard; Olsson, John Ryding (2008): *Power i projekter og portefølje*. 2. udgave. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bell, Susan (2007): „Improving our writing by understanding how people read personally addressed household mail.“ *Clarity*, 57.
- Bhatia, V. (1993): *Analysing Genre: Language Use in Professional Settings*. London, Longman.
- Bhatia, V. (1997): „Analysing genre revisited.“ *Hermes Journal of Linguistics*, 19.
- Bjerg, Kresten; Grundwald, Torsten (2008): „Kan man måle værdien af ord?“ Tilgængelig på www.kommunikationsmaaling.dk/artikel/kan-man-male-vaerdien-af-ord/
- Bjerg, Kresten (2010): „Svære ord 2010: To sprogminutter på DR.“ Tilgængelig på www.kommunikationsmaaling.dk/sprog/sv%C3%A6re-ord-2010-to-sprogminutter-pa-dr/

- Bjerg, Kresten (2013): *Skriveguiden til offentlige virksomheder*. Hans Reitzels Forlag.
- Björnsson, C.H. (1971): *Læsbarhed*. GEC Gad.
- Blakeslee, Ann (1997): „Activity, context, interaction, and authority. Learning to write scientific papers in situ.“ *Journal of Business and Technical Communication* 11:2, 125-169.
- Breivega, Ola I.; Senje, Aud Anna (2010): *Klarspråk i praksis – Håndbok i godt forvaltningspråk*. Oslo, Kunnskapsforlaget.
- Brønderslev Kommune (2007): *Sproglige retningslinier for ansatte ved Brønderslev Kommune*.
- Christiansen, Tanja Juul (2012): „Kommuniker effektivt – tal til amygdala“. Tilgængelig på www.videnskab.dk/blog/kommuniker-effektivt-tal-til-amygdala
- Clement, Katrine Dahl (2008): „De seks responskvaliteter.“ *Retorikmagasinet*, 69.
- Clement, Katrine Dahl (2011): „Mens vi venter på „men“. Hvordan ros kan blive problemknuser i stedet for sødemiddel.“ *Ledelse i dag*, 4.
- Cohen, Louis; Manion, Lawrence; Morrison, Keith (2000): *Research Methods in Education*. Abingdon, Routhledge.
- Colucci, Erminia (2007): „Focus groups can be fun: The use of activity-oriented questions in focus group discussions.“ *Qualitative Health Research*, 17:10, 1422-1433.
- Couture, Barbara; Rymer, Jone (1993): „Situational exigence. Composing processes on the job by writer's role and task value.“ I Spilka, Rachel (red.): *Writing in the Workplace. New Research Perspectives*. Carbondale, Southern Illinois University Press, 4-20.
- Dahl, Katrine (2007): *Lærende skribenter. Læring gennem respons i organisationens kollaborative skrivning*. Ph.d.-afhandling. Institut for medier, erkendelse og formidling, Københavns Universitet.
- Dansk Sprogævn (2012): *Dansk Sprogs status 2012*.
- EDC (2013): *Det simple liv på et primitivt landsted*. Boligannonce.
- Eilertzen, Freja Nissen; Mirkhani, Maryam; Dam, Rølant Waag; Nielsen, Signe Holm; Jensen, Janne Flintholm; Krone, Maya (2010): *Man tænker jo ikke yes, nu sender SKAT mig et brev. En kvalitativ undersøgelse af et brev*

- fra SKAT. Studenteropgave fra faget Kommunikation, Roskilde Universitet. Tilgjengelig på www.dsn.dk/sprogviden/sprogprojekter/linksamling-1/Projekt%20SKAT.pdf
- Emig, Janet (1971): *The Composing Processes of Twelfth Graders*. NCTE Research Report. Urbana, Illinois.
- Eriksen, Jens-Martin; Møller, Bent (1984): *Svære ord – og lette. En undersøgelse af, hvordan folk forstår – og ikke forstår – en række udvalgte ord, som bruges i skrivelser fra det offentlige og andre steder*. Statens Informationstjeneste.
- Evan, William M. (1977): „Hierarchy, alienation commitment and organizational effectiveness.“ *Human Relations*, 30.
- Fafner, Jørgen (1977): *Retorik – klassisk og moderne*. Akademisk Forlag.
- Flower, Linda; Ackerman, John (1994): *Writers at Work: Strategies for Communicating in Business & Professional Settings*. Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers.
- Fogt, Kirsten Høgh; Andersen, Inger Erner; Haveman, Lotte; Kastberg, Marianne (2008): *God mad – let at lave*. Lindhardt og Ringhof.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2009): *Statens kommunikasjonspolitikk*. Oslo. Tilgjengelig på www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Informasjonspolitikk/Statens_kom_pol_web.pdf
- Furu, Iris A.V. (2011): *En vegg av tekst. En kvalitativ intervjuundersøkelse av skjemaet „Krav om ytelse ved fødsel og adopsjon“ (NAV 14-05.05)*. Masteroppgave i retorik og sproglig kommunikation. Institutt for lingvistiske og nordiske studier, Universitetet i Oslo.
- Gunnarsson, Britt-Louise (1982): *Lagtexters begriplighet. En språkfunksjonell studie av medbestämmandelagen*. Lund, LiberFörlag.
- Halkier, Bente (2008): *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur.
- Hansen, Erik (1971): *Ping- og pampersprog*. Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, Morten Münster (2012): „Da service skapte skoene.“ *Retorikmagasinet*, 85.
- Hansen, Pelle Guldborg; Jespersen, Andreas Maaløe (2013): „Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy“. *The European Journal of Risk Regulation*, 4:1.

- Hedlund, Anneli (2006): *Klarspråk lönar sig – Klarspråksarbete i kommuner, landsting og statliga myndigheter*. Regeringskansliet i Sverige, Justitiedepartementet.
- Heltoft, Svend (2013): „Ministerens hale“. Sprogklumme bragt på Kulturministeriets intranet den 29. april 2013.
- Hoel, Torlaug Løkensgard (2002): *Skrive og samtale. Responsgrupper som læringsfællesskab*. Forlaget Klim.
- Jacobsen, Henrik Galberg; Jørgensen, Peter Stray (2005): *Politikens Håndbog i Nudansk*. 5. udgave. Politiken.
- Jacobsen, Henrik Galberg; Skyum-Nielsen, Peder (2010): *Dansk sprog: En grundbog*. 2. udgave. Schönberg.
- Jarvad, Pia; Mørch, Ida Elisabeth (red.) (2007): *Klart sprog er godt sprog. Rapport fra en nordisk konference om klarsprog*. Dansk Sprognævns skrifter 38. Dansk Sprognævn.
- Jensen, Leif Becker (1998a): *Kancellistil eller Anders And-sprog?* Roskilde Universitetsforlag.
- Jensen, Leif Becker (1998b): *Ud af elfenbenstårnet – fortælle teknik for fagfolk der vil skrive en god historie*. Samfundslitteratur.
- Jensen, Leif Becker (2001a): *Den sproglige dåseåbner – om at formidle faglig viden forståeligt*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jensen, Leif Becker (2001b): „Universalpragmatik uden omsvøb. Om den vanskelige kunst at kommunikere bevidst uklart.“ I Heltoft, Lars; Henriksen, Carol (red.): *Den analytiske gejst*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jensen, Leif Becker (2007): „Klarsprog – kommunikationsteknik eller holdningsændring?“ I Jarvad, Pia; Mørch, Ida Elisabeth (red.): *Klart sprog er godt sprog. Rapport fra en nordisk konference om klarsprog*. Dansk Sprognævns skrifter 38. Dansk Sprognævn.
- Jensen, Leif Becker (2011): *Indføring i tekstanalyse*. Samfundslitteratur.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan (1988): *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey, Prentice Hall.
- Katholm, Jane (2004): *Den Danske Frikadelle. En Redegørelse for Frikadellens Placering i Den Danske Madkultur*. Ankerhus Seminarium.
- Kirkeskov, Andreas (2012): „Politikerne aner ikke, hvad de stemmer om.“ *Danske Kommuner*, 21.

- Kjærgaard, Anne (2010): *Sådan skriver vi – eller gør vi? En undersøgelse af de tekstlige effekter af to sprogpoltiske projekter i Danmarks Domstole og Københavns Kommune og af årsagerne til projekternes gennemslagskraft*. Ph.d.-afhandling. Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab, Københavns Universitet.
- Kjærgaard, Anne (2012): „Hvad mener du, SKAT? Modtageranalyser af breve fra SKAT.“ I Hansen, Hougaard og Widell (udg.): *14. Møde om Udforskningen af Dansk Sprog*. 217-236.
- Kjøller, Klaus (1997): *Image – Effektive råd til organisationen om sprog og kommunikation*. Akademisk Forlag.
- Kjøller, Klaus (2004): *Tekst for viderekomne. Tekstproduktion og sproglig rådgivning*. Samfundslitteratur.
- „Klarspraksprisen 2011 til Statens pensjonskasse“ (2012). Tilgængelig på www.sprakrad.no/Klarsprak/Diverse/Toppmeny5/Aktuelt/Klarspraksprisen-2011-til-Statens-pensjonskasse/
- Klart språk i Statens vegvesen* (2012). Nomination til den norske „Klarspraksprisen 2012“.
- Klima-, Energi- og Bygningsministeriet; Bjerg Kommunikation: *Skriveguide*. 2. udgave.
- Kock, Christian (1990): „Hvilken skriveundervisning virker?“ *Modersmåls-Selskabets Årbog*. C.A. Reitzels Forlag, 113-125.
- Koda (2012): *Internt undersøgelsesdesign*.
- Kvarenes, Margrethe, Reksten, Torunn; Stranger-Thorsen, Ingrid; Aarønæs, Lars (2010): *Klar, men aldri ferdig – En praktisk veileder i klarspraksarbeid*. Oslo, Språkrådet og Direktoratet for forvaltning og IKT.
- Lemée, Pernille Steensbech; Lund, Anne Katrine (2013): *Sagt fra toppen – inspiration til retorisk lederskab*. Gyldendal.
- Lemée, Pernille Steensbech; Sørensen, Christina Holgård (2010): „Slut med snørklede breve“. Kronik i *Berlingske*, 18. maj 2010. Tilgængelig på www.b.dk/kronikker/slut-med-snoerklede-breve
- Lewis, Clayton; Riemann, John (1993): *Task-Centered User Interface Design. A Practical Introduction*. Shareware. Tilgængelig på www.hcibib.org/tcuid/
- „Lotteri- og stiftelsestilsynet“ (2012). Tilgængelig på www.sprakradet.no/Klarsprak/prosjekthjelp/Laer-av-andre/Lotteri-og-stiftelsestilsynet/

- Lov om dansk retskrivning. Lov nr. 332 af 14. maj 1997. Tilgængelig på www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=84769
- Lund, Anne Katrine; Lemée, Pernille Steensbech (1999): „Et spørgsmål om retorik.“ *NyS*, 25. Akademisk Forlag.
- Lund, Anne Katrine; Petersen, Helle (1999): *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*. Samfundslitteratur.
- Lund, Anne Katrine (2004): *Den forsømte kommunikation – brevet i organisationskommunikationen*. Samfundslitteratur.
- Lund, Anne Katrine (2007): *Skriv så! – En effektiv vej til bedre tekster*. Samfundslitteratur.
- Lund, Anne Katrine (2008): *Lad gå videre. Bedre strategisk lederkommunikation*. Gyldendal.
- Løj, Mogens; Wille, Niels Erik (1985): „Kan vi undvære passiv? eller Kan passiv virkelig undværes? En undersøgelse af passivformernes grammatik, stilistik og pragmatik.“ *NyS*, 15. Akademisk Forlag.
- MacKinnon, Jamie (1993): „Becoming a rhetor. Developing writing ability in a mature, writing-intensive organization.“ I Spilka, Rachel (red.): *Writing in the Workplace. New Research Perspectives*. Carbondale, Southern Illinois University Press, 41-55.
- Michell, Terence R. (1974): „A theoretical, methodological, and empirical appraisal.“ *Psychological Bulletin*, 81:12.
- Moeslund, Preben (2011): *Ledelse i perspektiv mellem tradition og refleksion*. Hans Reitzels Forlag.
- Mygind, Johanne (2010): „Historierne tvinger os til at tænke konkret.“ Mind-Lab. Tilgængelig på www.mindblog.dk/2010/12/21/historierne-tvinger-os-til-at-tænke-konkret/
- Møller, Bent; Hansen, Erik (1981): *– og uden omsvøb tak!* Statens Information.
- „Nav: brev“ (2012). Tilgængelig på www.sprakradet.no/Klarsprak/projekt-hjelp/Laer-av-andre/Nav-brev/
- Nielsen, Klaus; Kvale, Steinar (1999): *Mesterlære. Læring som social praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, Klaus; Kvale, Steinar (2003): *Praktikkens læringslandskab. At lære gennem arbejde*. Akademisk Forlag.

- Nielsen, Mikkel Jørnvil (2012): *Farvel til flokken*. Gyldendal.
- Olesen, Birgitte Ravn; Jensen, Tine Mark (2008): „Skræk i forebyggelseskampanjer – stærkt virkemiddel eller skråplan?“ Tilgængelig på www.kommunikationsmaaling.dk/artikel/skr%C3%A6k-i-forebyggelseskampanjer-st%C3%A6rkt-virkemiddel-eller-skraplan/
- Paradis, James; Dobrin, David; Miller, Richard (1985): „Writing at Exxon Ltd. Notes on the writing environment of an r&d organization.“ I Odell, Lee; Goswami, Dixie (red.) (1985): *Writing in Nonacademic Settings*. New York, Guilford Press, 281-307.
- Pedersen, Karsten (2004): „When authorities communicate – democracy and local and regional authorities.“ I Nikula, Kristina; Alanen, Kaisa; Lönnroth, Harry (red.): *Text, Bild, Samhälle*. Nordiska Språk, Institutionen för språk- och översättningsvetenskap, Tammerfors Universitet, 213-226.
- Penge- og Pensionspanelet (2010): *Kvalitativ rapport om forståelsen af realkreditinstitutternes skriftlige materiale blandt boligejere med rentetilpasningslån*. Tilgængelig på www.raadtilpenge.dk/da/Undersoegelser/Privatokonomi/~/_/media/PPP/Realkredit/Gfk_kvalitativ_rapport.ashx
- Petersen, Christina Hee (2008): „Anchors of meaning – helpers of dialogue. The use of images in production of relations and meanings.“ *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 17:1, 35-47.
- Petersen, Helle (2000): *Forandringskommunikation*. Samfundslitteratur.
- Porter, Lyman m.fl. (2003): *Motivation and Work Behavior*. New York, McGraw-Hill.
- Rask, Kirsten (1993): *Det gule sprog*. Grafisk Litteratur.
- Rask, Kirsten (2012): „Anders And-sprogets sejr.“ *Kronik i Berlingske*, 20. oktober 2012.
- Region Midtjylland; Bjerg Kommunikation (2012): „De svære sygeord.“ Tilgængelig på www.bjergk.dk/ny_viden/sygeord
- Reid, Ian (red.) (1987): *The Place of Genre in Learning: Current Debates*. Geelong, Australien, Deakin University Press.
- Saugstad, Tone (2003): „Læring i skole og praksis.“ I Nielsen, Klaus; Kvale, Steinar (red.): *Praktikkens læringslandskab. At lære gennem arbejde*. Hans Reitzels Forlag, 307-321.
- Schein, Edgar H. (1986): *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen.

- Schein, Edgar H. (2011): *Hjælp*. Gyldendal Business.
- Selzer, Jack (1983): „The Composing Processes of an Engineer.“ *College Composition and Communication*, 34:2, 178-187.
- Shirk, Henrietta Nickels (1991): „Collaborative editing: A combination of peer and hierarchical editing techniques.“ I Lay, Mary M.; Karis, William M. (red.): *Collaborative Writing in Industry: Investigations in Theory and Practice*. New York, The Baywood Publishing Company, 242-261.
- SKAT (2008): *Projekt Godt sprog i SKAT*. Internt notat.
- SKAT (2010a): *Inddrivelsesbreve – telefoninterviews med restanter*. Internt notat.
- SKAT (2010b): *Sådan skriver vi i Skatteministeriet*. Tilgængelig på www.skat.dk/SKAT.aspx?oId=1612986&vId=203368
- SKAT (2011): *Projektbeskrivelse for projekt Godt sprog i SKAT*. Internt notat.
- „Skatteetaten: brev“ (2011). Tilgængelig på www.sprakradet.no/Klarsprak/prosjekthjelp/Laer-av-andre/Skatteetaten/
- Sommers, Nancy (1980): „Revision strategies of student writers and experienced adult writers.“ *College Composition and Communication* 31:4, 378-388.
- Stahlschmidt, Anders (2009): *Førstehjælp til feedback. Giv andre noget at vokse af*. Gyldendal Business.
- „Statens pensjonskasse: brev og skjemaer“ (2010). Tilgængelig på www.sprakradet.no/Klarsprak/prosjekthjelp/Laer-av-andre/Statens-pensjonskasse-brev-og-skjemaer/
- Statens pensjonkasses nominasjon til Statens klarspråkspris* (2011). Oslo.
- Søndergaard, Yngve (2010): „Sprogpolitik, passiver og cancellisløjfer.“ *Nyt fra Sprognævnet*, 2.
- Sørensen, Ingrid (1994): „Borgernes mening om det offentlige sprog.“ *Mål & Mæle*, 17:2, 15-20.
- Sørensen, Randi Skovbjerg (2010a): *Når afsenderen mener ét, og modtageren forstår noget andet. Betragtninger om hvorfor det er relevant at undersøge ordforståelse på internettet, og hvordan det kan gribes sprogpsykologisk an, med undersøgelsen „Svære Ord 2010“ som eksempel*. Speciale. Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab, Københavns Universitet.
- Sørensen, Randi Skovbjerg (2010b): „Svære ord 2010 – undersøgelsen.“

- Tilgængelig på www.kommunikationsmaaling.dk/artikel/svaere-ord-2010-undersoegelsen/
- Telenor Group: *Vision and values*. Tilgængelig på www.telenor.com/about-us/vision-and-values/
- Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R. (2009): *Nudge – Improving decisions about health, wealth and happiness*. 2. udgave. London, Penguin Books.
- Thorsen, Hanne; Witt, Klaus; Brodersen, John (2012): „For mange svære ord i skriftlig kommunikation fra sundhedsvæsenet.“ *Ugeskrift for læger*, 174:14, 925-930.
- Thøgersen, Jacob (2013): *Sproglig kvalitet i DR. En meningsmåling om sproget i DR*. DR. Tilgængelig på www.dr.dk/NR/rdonlyres/D0F84992-F0E6-4107-A2B2-72B6F35B42D4/4962251/DR_sprograpport_2013_RT2.pdf
- Wille, Niels Erik (2001): „Det gode sprog. Nogle tanker om det forskningsmæssige grundlag for sproglig rådgivning i faglig formidling.“ I Heltoft, Lars; Henriksen, Carol (red.): *Den analytiske gejst*. Roskilde Universitetsforlag.
- Wisnar, Malene (2010): *Hvor skriver vi hen? – en undersøgelse af fem sprogguider til organisationskommunikation*. Speciale. Roskilde Universitet. Tilgængeligt på www.kommunikationsforum.dk/log/multimedia/PDF%20og%20andre%20dokumenter/Specialer/hvorskrivervihenspeciale.pdf

Gennem de seneste årtier har kommunikationsmedarbejdere og sprogkonsulenter gjort en stor indsats for at forbedre sprog og tekster i en lang række organisationer. Alligevel har de færreste organisationer fået sat sprogarbejdet i system, og der findes stadig masser af eksempler på uheldige tekster der undergraver organisationernes troværdighed, får salget til at dale og kunderne til at ringe. I denne bog får du masser af tips og tricks til at professionalisere sprogarbejdet.

Bogen giver indsigt i de praktiske og teoretiske overvejelser der skal til for at gennemføre sproglige forandringer i både private og offentlige organisationer. Du får konkrete råd til hvordan du analyserer kommunikationskulturen og teksterne, hvordan du undersøger modtagernes opfattelse af teksterne, og hvordan du knytter sprogarbejdets målsætninger til forretningen. Du får også eksempler på hvordan organisationer har løst de forskellige udfordringer der ofte er forbundet med arbejdet: Hvordan motiverer du ledere og medarbejdere, hvilke sproglige anbefalinger passer til situationen, og hvordan måler du effekten af arbejdet?

Godt sprog i organisationer er en grundbog i sprogarbejde for sproglige rådgivere og kommunikationsmedarbejdere og for studerende der læser fx kommunikation, dansk, journalistik, retorik eller sproglig rådgivning.

hansreitzel.dk



9 788741 257433