

BRYSR – et dialogverktøy om klimahensyn for kommunikasjonsbyråer

*En praktisk-teoretisk studie av norske kommunikasjonsbyråers
utfordringer og muligheter ved klimahensyn*

– et økonomisk perspektiv

OsloMet – storbyuniversitetet
Institutt for journalistikk og mediefag
MJ5900 – Master i medieutvikling
Studieretning: Medier og kommunikasjon
Veileder: Dagny Stuedahl
Innlevering: 26. mai 2023

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvilke muligheter og utfordringer kommunikasjonsbyråer kan møte knyttet til deres klimapåvirkning. Kommunikasjonsbyråer har en mulighet til å ikke bare ha en klima- og miljøpåvirkning i hvordan den daglige driften foregår innenfor kontorets fire vegger, men også gjennom eksterne interessenter. Ved å anerkjenne påvirkningskraften de har ved å sette krav til kunder og hvilke oppdrag de tar på seg, kan kommunikasjonsbyråer potensielt ha enda større påvirkning. Oppgaven undersøker også hvordan et økt klimahensyn kan by på konkurransefortrinn og økonomiske muligheter for kommunikasjonsbyråer.

Masteroppgaven er en praktisk-teoretisk studie i samarbeid med Nora Hindenes. Oppgaven tar i bruk design thinking som metode for undersøkelsen og utviklingen av dialogverktøyet. I undersøkelsen er det gjennomført en forundersøkelse for å kartlegge norske byråers holdninger og praksis når det kommer til klimahensyn. Det også er tatt i bruk kvalitative eliteintervju som metode for å undersøke kommunikasjonsbyråers muligheter og utfordringer knyttet til klimahensyn. Til slutt er dialogverktøyet testet på den tiltenkte brukeren for videre utbedring. Teorigrunnlaget for oppgaven består av bedrifters samfunnsansvar, grønn vekst, sirkulær og grønn økonomi, samt klimafornektelse.

Denne praktisk-teoretiske masteroppgaven har kommet frem til et dialogverktøy for kommunikasjonsbyråer med navnet *BRYR*. Dialogverktøyet er vedlagt i slutten av oppgaven. Det består av et interaktivt verktøy med av fem spørsmål som vi mener kommunikasjonsbyråer bør reflektere rundt. Med disse punktene vil vi oppfordre kommunikasjonsbyråer til å vurdere hva de gjør for klima nå, og hvilke økonomiske muligheter en økt vektlegging av klimahensyn kan ha. Dialogverktøyet har som formål å iverksette diskusjonen rundt byråets holdninger og bevisstgjøring om deres rolle knyttet til klima. I tillegg er det et ønske om å oppmuntre til refleksjon for å finne praktiske løsninger til problemer innad i kommunikasjonsbyrået.

Abstract

This master's thesis examines which opportunities and challenges communication agencies can face regarding their climate impact. Communication agencies have an opportunity to not only have a climate and environmental impact in how the daily operations take place within the office's four walls, but also through external stakeholders. By recognizing the influence they have by setting demands on customers and the assignments they take on, communication agencies have the possibility to have an even greater influence. The assignment also examines how an increased climate consideration can offer competitive advantages and financial opportunities for communication agencies.

The master's thesis is a practical-theoretical study in collaboration with Nora Hindenes. The assignment uses design thinking as a method for the investigation and development of the dialogue tool. In the survey, a preliminary survey was carried out to examine the attitudes and practices of Norwegian communication agencies regarding their current climate considerations. Qualitative elite interviews have been used as a method to examine communication agencies' opportunities and challenges related to climate considerations. Finally, the dialog tool is tested on the intended user for further improvement. The theoretical basis for the thesis consists of corporate social responsibility, green growth, circular and green economy, as well as climate denial.

This practical-theoretical master's thesis has resulted in a dialogue tool for communication agencies called *BRYR*, attached at the end of the assignment. It consists of an interactive tool with five questions that we believe communication agencies should reflect on. With these points, we will encourage communication agencies to consider how they are impacting the climate now, and what opportunities they have for the future. The intended purpose of the dialogue tool is to open the discussion around the agency's attitudes and raise awareness of their role regarding climate impact. In addition, there is a desire to encourage reflection for finding practical solutions to problems within the agency.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt masterstudium i medieutvikling med fordypning i medier og kommunikasjon ved OsloMet. Jeg er svært takknemlig for å ha fått vie to år til å jobbe med noe jeg lenge har opplevd som et utrolig viktig aspekt med kommunikasjon, nemlig hvordan bruke påvirkningskraften til å gjøre noe godt for klimaet. Jeg vil takke vår veileder Dagny Stuedahl som har hjulpet meg og min samarbeidspartner, Nora Hindenes, med å holde hodet kaldt og minnet oss på å stole på prosessen. Det har vært gull verdt å ha en så oppmuntrende og positiv veileder som har fått oss til å aldri tvile på at det vi gjør er verdifullt. Jeg vil også takke Kommunikasjonsforeningen som har hjulpet med anbefalinger til informanter til intervjuene og enheter til spørreundersøkelsen, samt ideer til hva som kunne være interessant å undersøke. Videre vil jeg takke alle intervjuobjekter og byråer som har stilt opp. Jeg vil også takke min venn Erik for språkvask av oppgaven og løpeturer for å rense hodet mellom skriveøktene. Til slutt vil jeg takke min samarbeidspartner Nora for å ha holdt ut to år med idemyldring, diskutering og skriving sammen med meg. Det har vært helt avgjørende å både kunne lene seg på hverandre når ting har vært utfordrerne.

Oslo 26. mai 2023

Jonas Aarseth Tvedt

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Abstract	II
Forord	III
1.1 Prosjektbeskrivelse.....	4
1.2 Tidligere forskning	5
1.2.1 Er bærekraft nøkkeldriveren for innovasjon?.....	6
1.3 Problemstilling.....	8
1.4 Oppgavens oppbygning	9
1.5 Begrepsforklaringer	10
1.5.1 Bærekraft	10
1.5.2 Kommunikasjonsbyrå	11
1.5.3 Grønnvasking	12
2. Metodisk tilnærming	13
2.1 Forskningsdesign – Design thinking	13
2.1.1 Implementering av design thinking	14
2.2 Utvalg - valg av empirisk materiale.....	15
2.2.1 Metodisk avgrensning.....	15
2.2.2 Sparring med kommunikasjonsforeningen	16
2.2.3 Utvalg til forundersøkelse.....	17
2.2.4 Utvalg til kvalitativt forskningsintervju	18
2.2.5 Utvalg til testing.....	19
2.3 Gjennomføring av forundersøkelse	19
2.4 Gjennomføring av kvalitativt forskningsintervju.....	22
2.4.1 Tematisering av data og design.....	22
2.4.2 Eliteintervju	22
2.5 Konseptutvikling for dialogverktøyet	26
2.5.1 Utvikling av dialogverktøyet.....	27
2.6 Studiens kvalitet.....	29
2.7 Forskningsetikk.....	32
2.8 Oppsummering av metodekapittel	33
3. Fase A) Forstå	34
3.2 Samfunnsansvar.....	34
3.2.1 Interesentteorien.....	35
3.2.2 Den tredelte bunlinjen	36

3.3 Grønn vekst.....	38
3.3.1 Sirkulær og grønn økonomi	40
3.4 Klimafornektelse og kommunikasjon.....	41
3.5 Oppsummering av teorikapittel.....	42
4. Fase B) Utforske	44
4.1 Samfunnsansvar i kommunikasjonsbransjen	45
4.1.1 Kan kommunikasjonsbransjen bidra til et bærekraftig samfunn?	45
4.1.2 Hvilket ansvar har kommunikasjonsbyråer når det kommer til bærekraft?	46
4.1.3 Hvordan kan kommunikasjonsbyråer samarbeide om miljø, men konkurrere om kundene på samme tid?	47
4.1.4 Hvilke krav kan kommunikasjonsbyråer sette til sine kunder?	47
4.2 Kommunikasjonsbyråers muligheter og utfordringer knyttet til grønn vekst.....	50
4.2.1 Hvilke økonomiske utfordringer kan kommunikasjonsbransjen oppleve i møte med det grønne skiftet?	50
4.2.2 Hvordan kan et fokus på bærekraft lønne seg økonomisk?	52
4.2.3 Hvor viktig er klimakompetanse?	54
4.2.4 Hvordan tenker du at man kan unngå grønnvasking i kommunikasjonsbransjen?	56
5. Fase C) Forme prototypen	58
5.1 Diskusjon av funn fra fase B) Utforske.....	58
5.2 Utvikling av prototypen av dialogverktøyet.....	60
5.3 BRYR – prototype.....	62
5.3.1 Prototypens tekster:	64
6. Fase D) Prøve.....	66
6.1 Oppsummering av samtaler under testen.....	66
6.2 Sortering av tilbakemeldinger	70
7. Fase E) Reforme dialogverktøyet	72
7.1 Refleksjon av tilbakemeldingene.....	72
7.1.1 Beholde.....	72
7.1.2 Fremheve.....	72
7.1.3 Legge til.....	73
7.1.4 Fremheve.....	74
7.2 Utbedring av punktene	74
7.4 Resultat	79
8. Konklusjon	83
8.1 Videre forskning	86
9. Kilder	87
9.1 Litteratur.....	87
9.2 Nettsider	89

Vedlegg 1: Eksempel på e-post sendt til mulige respondenter	93
Vedlegg 2: Eksempel på e-post sendt til potensielle informanter	94
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	95
Vedlegg 4: Spørreskjema	96
Vedlegg 5: Prosjektbeskrivelse.....	100
Vedlegg 6: Prototype av dialogverktøy.....	101
Vedlegg 7: Endelig versjon av dialogverktøyet BRYR	102
Vedlegg 8: Dialogverktøyets tilhørende infoskriv	103

1. Introduksjon

“I en tid hvor nesten alle sier de vil gjøre noe med klima, men hvor utslippene likevel øker er det lett å se at noe er galt” (Ryggvik, 2021, s. 193).

12. april 2023 nådde vi i Norge Overshoot day – dagen hvor vi allerede hadde brukt opp jordens ressurser for 2023 dersom alle levde som oss (Earth Overshoot Day, u.å.). Norge, som resten av verden, må gjennom store endringer for å nå klimamålene for 2030.

Miljøstiftelsen ZERO la i starten av april 2022 frem en plan for hvor mye hver sektor i næringslivet må kutte for å faktisk nå klimamålene. De nødvendige kuttene viste seg å kreve langt flere tiltak enn hva dagens politikk vil gi (Bergvall et al., 2022). Store deler av næringslivet må da belage seg på et grønt skifte, om dette skal gå gjennom. Selskaper som driver med olje- og gassutvinning, industri, veitrafikk og annen transport er de viktigste utslippskildene i Norge (Miljødirektoratet, u.å.). *Norges Handelsorganisasjon*, NHO (u.å.a), definerer det grønne skiftet som “en endringsprosess som handler om å øke verdiskapingen med mindre samlet miljøpåvirkning og utslipp”. Det handler altså om at et selskap arbeider mot å være mer skånsom mot miljøet og samtidig øker sin verdi. Hvordan påvirker dette arbeidet i kommunikasjonsbyråer? En oppfatning kan være at kommunikasjonsbyråer ikke har noen større innvirkning på klima og miljø enn det klimaavtrykket bedriften i seg selv gir, og at det er lite å hente på ressursbruk, strømbruk, søppelhåndtering eller om de ansatte kjører til jobb. Likevel lever kommunikasjonsbyråer av å hjelpe virksomheter – også dem som bidrar til slike store utslipp som nevnt over – med å øke omsetningen. Hvilke kunder kommunikasjonsbyråene tar på seg oppdrag for har dermed en stor innvirkning på deres indirekte klimaavtrykk.

Administrerende direktør for kommunikasjonsbyrået Apeland, Ole Christian Apeland, fortalte til *KOM24*, bransjeavisen for kommunikasjonsfolk, at de har vært nødt til å si “nei” til mange kunder i løpet av 2021 (Fylling, 2021). Grunnen til dette, er nemlig at de nå har innført en miljøpolicy for seg selv, som bygger på at de skal “bevare naturen, følge lover og regler og kontinuerlig forbedre styringssystemet”. Derfor forteller Apeland at de, til tross for tidligere oppdrag, ikke ville jobbet med cruise eller flyselskap i dag, og at de ikke er så begeistret for å få folk til å forbruke mer enn nødvendig. Her finner vi altså et eksempel på et kommunikasjonsbyrå som velger å selektene sine kunder basert på deres klimapåvirkning. Er

en slik tilnærming veien å gå for at kommunikasjonsbyråer skal ha en positiv klimapåvirkning? Eller virker en ekskludering av store utslippene resultere i at de ikke får den kunnskapen om kommunikasjon knyttet til klima som de trenger for å forbedre seg? Her kan kommunikasjonsbyråer ha mulighet for påvirkningskraft og opinionsdannelse.

Det er likevel uenigheter om hvorvidt PR- og kommunikasjonsbransjen i det hele tatt har et ansvar for å selektere sine kunder basert på samfunnsansvarlige faktorer. Om PR-byråer skal unnlate å representere fossile kunder, er en gjentakende og stor debatt også i USA. Mange forventer nå at byråene skal si nei til kunder med dårlige *ESG-resultater* (miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold), noe Dempsey, A. & Ayad, K., (2022, 12. april) mener er dårlig for virksomheten til byråene. I artikkelen med tittelen; *Should PR Agencies Not Represent Fossil Fuel Clients?* mener de to strategiske kommunikasjonsrådgivere og analytikere at ettersom global oppvarming vil fortsette selv om byråer velger å ikke arbeide med fossile kunder, har PR-byråer en rolle å spille for disse “lovlige virksomhetene” så lenge vi fortsatt er avhengig av oljen. Dette er da en oppfatning om at ansvaret for klimapåvirkningen til kommunikasjonsbyråenes kunder ikke faller på byråene.

Idéen om å *velge bort sine kunder* basert på deres klimapåvirkning kan nok virke skremmende for mange byråer. Kundene er tross alt deres inntektskilde, og det å velge bort inntekter på grunn av klimahensyn, kan mulig risikere en lavere vekst for byrået. I dagens økonomi legges det stor vekt på kontinuerlig vekst, noe som mange mener ikke kan fortsette slik som klimautviklingen foregår nå (Aall, 2020). Likevel, om virksomheter og kommunikasjonsbyråer skal ha et ønske om en omstilling til mer klimavennlig drift, er man nødt til å også ta hensyn til den økonomiske bunntinjen: den økonomiske verdivurderingen av et selskap (Haski-Leventhal, 2021, s. 11). Derfor vil denne oppgaven undersøke hvilket forhold kommunikasjonsbyråer har til de økonomiske spørsmålene knyttet til klimahensyn, og undersøke hvilke alternativer bransjen diskuterer. Må kommunikasjonsbyråer se seg nødt til å gi avkall på inntekter ved kun å arbeide med bærekraftige prosjekter, eller det å legge vekt på klimahensyn og -kompetanse kunne gi dem et konkurransefortrinn som vil de tjene dem økonomisk på lengre sikt?

Som med resten av næringslivet, konkurrerer også kommunikasjonsbyråer seg imellom om kundene. Alle tenker dessverre ikke likt når det kommer til klimaendringene. Hva så når noen velger bort store utslippere med enda større betalinger på grunn av klimahensyn, og byrået i

bygget ved siden av likevel tar jobben? Ihlen (2011, s. 136) forklarer hvorfor det er bra at noen virksomheter opptrer etisk, men “bare dersom deres atferd institusjonaliseres for hele bedriftens sektor vil en kunne oppnå særlig samfunnsmessig gevinst”. Derfor mener han at det trengs regulering og offentlig press mot næringslivet “når det ikke er sammenfall mellom næringslivets og samfunnets interesser”. Ihlen hevder at det er behov for kollektiv handling for å angi hva som defineres som etisk og uetisk drift (Ihlen, 2011, s. 136). Vil det være nødvendig for myndighetene å innblende seg i slike krav? Eller kan kommunikasjonsbransjen være åpen for omstilling på eget initiativ uten myndighetenes innblanding hvor byråer samarbeider på klima, men likevel konkurrerer om kundene?

I lys av dette kom ideen om en praktisk-teoretisk masterprosjekt med mål om å lage et dialogverktøy som kan gjøre det enklere for kommunikasjonsbyråer å bevisstgjøre seg på muligheter og utfordringer i møte med sin klimapåvirkning. Et eksempel på et dialogverktøy er Kommunesektorens dialogverktøy. “Dialogverktøyet er et praktisk verktøy som egner seg både til å utforske problemstillinger og finne konkrete løsninger” (KS, 2018). I arbeidet med oppgaven og utviklingen av dialogverktøyet, undersøkte vi også tidligere veiledere som har blitt laget innen temaet og fagfeltet. En av disse er *Grønnvaskingsplakaten* utviklet i et samarbeid mellom *Skift – Næringslivets klimaledere*, *WWF*, *Miljøstiftelsen Zero* og *Framtiden i våre hender*. Grønnvaskingsplakaten fungerer som rettesnor med prinsipper som skal veilede folk til å unngå grønnvasking og bidra positivt til at det grønne skiftet skjer raskere (Grønnvaskingsplakaten, u.å.). Våren 2022 ble det også lansert en bærekraftsveileder for mediebransjen. Veilederen kalles “*Hvordan kickstarte arbeidet med bærekraft?*” og er utviklet i samarbeid mellom Norsk Journalistlag og Mediebedriftenes Landsforening. De uttrykker selv at den “peker på konkrete tiltak i den enkelte mediebedrift, spesielt enkle komme-i gang-tiltak” (mediebedriftene.no, u.å.). Vi oppfattet dog veilederen som mer generell og ikke særlig spisset for mediebransjen. Det vi savnet fra denne veilederen var en bevisstgjørende tone for hvilken påvirkningskraft man har, og muligheter som kommer av å tenke mer klima- og miljøvennlig. Den uttrykker også at den vil svare til forventninger fra brukerne, noe vi ikke opplevde at den gjorde. Dette er en veileder som oppleves å kunne gjelde for alle virksomheter og den har lite spesifikt med mediebransjen å gjøre. Dette er noe vi ønsket å være bevisst på i utviklingen av vårt dialogverktøy for kommunikasjonsbyråer.

1.1 Prosjektbeskrivelse

Masteroppgaven er et praktisk-teoretisk samarbeidsprosjekt med Nora Hindenes. Prosjektet består av to individuelle masteroppgaver skrevet fra ulike synsvinkler med felles metodisk tilnærming og felles praktisk produkt basert på analysens funn. Den praktiske og den teoretiske delen er knyttet sammen ved at teori og metode benyttes for å samle empirisk materiale for utarbeidelse av den praktiske delen.

Formålet med denne oppgaven er å produsere et dialogverktøy for kommunikasjonsbyråer som skal stimulere til diskusjon og refleksjon rundt hvordan de kan bli mer klimavennlige og hva de bør tenke på når det kommer til deres drift. Kommunikasjonsbyråer har en påvirkningskraft på næringslivet, og gjennom det, på samfunnet med valgene de tar. Med denne makten kommer også et ansvar. Derfor håper vi at et dialogverktøy vil kunne ta opp dette og bevisstgjøre kommunikasjonsbyråene om sine muligheter til å kunne jobbe for klima og ikke mot. Vi ønsker å vise at klima- og miljøpåvirkning i kommunikasjonsbransjen handler om mer enn ressursbruk, strømbruk, avfallshåndtering og lignende faktorer som kan gjelde alle virksomheter, og ikke bare kommunikasjonsbransjen.

Norge går nå gjennom det grønne skiftet, som er et begrep som handler om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050 (Regjeringen.no, hentet 8. april 2022). Kapitalismen har stor påvirkning for hvordan bedrifter som byråer opererer, og det grønne skiftet må derfor også være bygget på en økonomisk begrunnelse om vi skal ha håp om å se endring. Vi er i en situasjon hvor ressursene fra spesielt olje- og gasssektoren ikke kan være hovedinntektskilden for all tid, og vi blir derfor nødt til å se andre muligheter. Derfor vil et dialogverktøy for kommunikasjonsbyråer kunne ha særlig stor gjennomslagskraft i Norge. Dette dialogverktøyet vil forhåpentligvis kunne hjelpe ved å gi byråer de temaene og verdiutfordringene som må løses for at vi skal se en endring i hvordan de kan operere, og finne mulighetene de har for å iverksette en mer klimavennlig drift i fremtiden.

Denne oppgaven bygger på et samarbeid med Nora Hindenes, der vi i fellesskap har gjort kartleggingsstudier, intervjuer og utarbeidet dialogverktøyet og en visuell representasjon av denne. Samarbeidet er en praktisk-teoretisk masteroppgave hvor den praktiske delen er et dialogverktøy for klima- og miljøpåvirkning i kommunikasjonsbransjen, og den teoretiske

delen består av arbeidet bak og forskningen som danner grunnlaget for utviklingen av dialogverktøyet. Vi vil sette søkelys på hver vår innfallsvinkel når det gjelder klima- og miljøpåvirkning i kommunikasjonsbransjen. Nora vil ta for seg det etiske aspektet, mens denne oppgaven vil ta for seg det økonomiske aspektet ved bærekraft når det kommer til klima og miljø. De to innfallsvinklene vil analysere det felles datamaterialet hver for seg med hvert sitt teoretiske grunnlag, hvor det til slutt vil samles i et praktisk produkt som baseres på de to oppgavenes funn.

Denne masteroppgaven vil rette søkelyset mot det økonomiske aspektet ved hvordan kommunikasjonsbransjen arbeider for å bli mer bærekraftig når det kommer til klima. Mange byråer har et ønske om å være klimavennlige, men for at dette skal ha gjennomslagskraft må det også være økonomisk bærekraftig. Alle i en bransje vil nok nødig kutte i sin omsetning for å få en mer bærekraftig drift. Det vil derfor være viktig om dette kan gjøres uten at selskapets omsetning får en for stor negativ påkjenning. Bærekraft i kommunikasjonsbransjen bør formidles med dette konkrete handlingspotensialet.

1.2 Tidligere forskning

Ved tidligere undersøkelser av bedrifters samfunnsansvar, er det antydninger til at mange ikke har tatt aktive tiltak, men heller behandler samfunnsansvaret som et sideprosjekt for kommunikasjonsavdelingen. Forsker Caroline Dale Ditlev-Simonsen ved Handelshøyskolen BI utførte en undersøkelse blant 500 av de største bedriftene i verden fra 1989 til 2007. Studien hevdet at mange bedrifter behandlet samfunnsansvar som å følge med på trender. «Det som fremstår som nye tiltak innen samfunnsansvar er ikke noe annet enn eksisterende aktiviteter som har fått ny overskrift», sa Ditlev-Simonsen (Farbrot, 2011). Det ble altså lagt større vekt på å kommunisere det som bedriften allerede gjør for samfunnsansvar, enn å ta nye tiltak.

Når det kommer til den økonomiske siden av dette, gjennomførte Mercer i 2009 en undersøkelse hvor de tok for seg 16 ulike studier av sammenhengen mellom kriterier for miljø, samfunnsansvar og avkastning. Studien konkluderte med at 10 av de 16 studiene viste en positiv sammenheng (Nordby, 2012). Bjørn Erik Sættem, informasjonssjef i Storebrand, mente at selskaper som evner å ta hensyn til mennesker og miljø vil vinne på lang sikt.

“Bedrifter som forurensar eller utnytter mennesker vil ikke tiltrekke seg den beste arbeidskraften. De vil etter hvert få et dårlig omdømme, som igjen fører til dårligere inntjening” (Nordby, 2011).

En nyere studie fra *Kelley School of Business, Indiana University*, undersøkte forholdet mellom selskapers samfunnsansvar, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, og økonomisk ytelse (Awaysheh et al., 2020). De kom frem til at de bedriftene som gjør det best i sin klasse på CSR, overgår sine bransjekolleger når det gjelder driftsresultater og har høyere relative markedsverdivurderinger. Når studien kontrollerer for *endogenitet* (interne årsaker) derimot, forsvinner den signifikante sammenhengen mellom driftsytelse og CSR-kategorier. Det blir da et spørsmål om denne sammenhengen er en årsakssammenheng. Med andre ord kan den høyere relative markedsverdivurderingen gjøre at bedriftene får bedre driftsresultater, og at det ikke er direkte på grunn av at de gjør det bra på CSR. Imidlertid mottar likevel de bedriftene som gjør det best i sin klasse på CSR samtidig høyere relative markedsverdier enn bransjekolleger. Funnene fra studien påstår altså at bedrifter som setter CSR høyt, vil få et konkurransefortrinn når det kommer til hvordan interessenter verdsetter selskapet. Dette styrker økonomisk ytelse på lang sikt.

Problemstillingen som kommunikasjonsbyråer står overfor når det kommer til å balansere inntekt og integritet, kom også frem i en tidligere Masteroppgave fra Universitetet i Agder; *Hvordan fungerer kommunikasjonsbyråer i sitt arbeid med å utvikle løsninger for sine kunder*. Sundt (2009, s. 85) kom innom at det kan komme tider hvor byråer kunne havne i en økonomisk situasjon hvor de må se seg nødt til å bøte med integritet til fordel for inntekt for å overleve som bedrift. Her svarer et av byråene at dersom de får en oppdragsgiver som vil ha dem til å kommunisere noe som ikke reflekterer virkeligheten – grønnvaske noe – vil reservere seg for det. Dette setter likevel en prøve på verdigrunlaget til byrået, spesielt om det er godt betalt i dårlige tider (Sundt, 2009, s. 85). Denne balansen mellom integritet og inntekt er noe alle byråer vil måtte gjøre seg opp en mening om når det kommer til stykket.

1.2.1 Er bærekraft nøkkeldriveren for innovasjon?

Når selskaper etterstreber bærekraft, er det ofte for å fremstå som sosialt ansvarlige. Det eksisterer en forestilling om at dette vil øke kostnader, ikke gi noen umiddelbare økonomiske fordeler, og at det reduserer konkurransevne. På den andre siden hevder beslutningstakere

og aktivister at det kreves tøffere reguleringer og kunnskapsrike og organiserte forbrukerne til å bygge opp bærekraftig praksis (Nidumolu et al., 2009). Det er altså en rekke utfordringer knyttet til oppfatningen om det å være et bærekraftig selskap.

Flere har likevel fått øynene opp for at miljømessig bærekraft kan være en positiv påvirkningsfaktor for den økonomiske bunnlinjen: den økonomiske verdivurderingen av et selskap (Haski-Leventhal, 2021, s. 11). Ifølge en Harvard Business oversiktsartikkel kalt *Why sustainability is now the key driver of innovation*, utgjør ikke bærekraft den byrden på bunnlinjen som mange ledere tror den gjør. Etter å ha undersøkt 30 selskaper over flere år kom forfatterne frem til at “bærekraft er en gullåre” både på topp- og bunnlinjen (Nidumolu et al., 2009). Om bedrifter sidestiller bærekraft med innovasjon i dag, kan dette legge grunnlaget som vil sette dem i ledelsen når eller om de økonomiske påkjenningene tar slutt (Nidumolu et al., 2009).

Nidumolu (et al., 2009) har funnet ut at selskaper som streber etter bærekraftig innovasjon går gjennom fem ulike stadier av endring:

1. Ser på samsvar med klima og miljø som en mulighet
2. Gjør verdikjeder bærekraftige
3. Designer bærekraftige produkter og tjenester
4. Utvikler nye forretningsmodeller
5. Skaper plattformer for fremtidens praksiser

Denne oppgaven ønsker derfor å ta disse idéene om hvordan fremtidens sirkulære økonomi kan være et fokusområde for nye praksiser i PR- og kommunikasjonsbyråer. Fremtidens praksiser jobber med kommunikasjonen og omdømmet til bedrifter som daglig må ta avgjørelser og vurderinger på bakgrunn av samfunnets og jordens forventninger og krav til klimahensyn. Oppgaven ønsker også å belyse de områdene hvor byråene kan ta det et steg videre, enn bare å løfte frem resultater hvor bedriftene allerede gjør det bra. Målet er å fremme refleksjon rundt nye tiltak i bedriftenes og klimaets favør, og identifisering av klimahensyn og grønn vekst som en mulighet.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen er det overordnede spørsmålet analysen som helhet skal svare på (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018, s. 24). En god problemstilling skal være et spørsmål vi ikke allerede har svart på, og som er mulig å besvare (Johannessen, et al., 2018, s. 24-25). Denne studien vil undersøke kommunikasjonsbyråers ansvar for klimahensyn, samt de økonomiske muligheter og utfordringer som kommer med hensyn til klimapåvirkning. Studiens felles praktiske formål er å utarbeide et dialogverktøy som skal inspirere til refleksjon rundt klimavennlig drift i kommunikasjonsbransjen. Dermed vil denne praktisk-teoretiske studien forsøke å svare til først en teoretisk problemstilling, som gir grunnlaget for å svare på en praktisk problemstilling. Følgende problemstilling stilles dermed for den teoretiske delen av samarbeidsprosjektet:

1. Hvilket ansvar har kommunikasjonsbransjen knyttet til klimahensyn, og hvordan kan dette by på økonomiske muligheter og utfordringer?

For å svare på den overordnede felles problemstillingen vil vi benytte to individuelle deler av problemstillingen, som hver av oppgavene vil svare på. Denne oppgaven vil legge vekt på det økonomiske perspektivet, og mulighetene og utfordringene som kommer med dette. De fleste kommunikasjonsbyråer har et ønske om å være klimavennlige, men for at dette skal ha gjennomslagskraft må det også lønne seg økonomisk. Kan en økt vektlegging av klimahensyn fungere som et konkurransefortrinn? Denne oppgaven vil derfor undersøke første del av den teoretiske problemstillingen:

2. Hvordan kan kommunikasjonsbyråers hensyn til klima by på økonomiske muligheter og utfordringer?

Min samarbeidspartner, Nora Hindenes, sin oppgave vil vektlegge det etiske perspektivet rundt ansvaret kommunikasjonsbyråer har for klima. Videre vil de samlede funnene fra hovedproblemstillingen utgjøre grunnlaget for arbeidet med det andre og praktiske problemstilling. Vi vil deretter sammen utvikle et dialogverktøy på bakgrunn av disse funnene. Følgende problemstilling stilles dermed for den praktiske delen av samarbeidsprosjektet:

2. Hvordan kan vi utarbeide et dialogverktøy som stimulerer til refleksjon rundt kommunikasjonsbyråers forhold til klimahensyn?

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er tredelt; et teoretisk søkelys på forretningsdelen av klimapåvirkning, en empirisk del der vi har samlet inn ulike typer data som kartlegger kommunikasjonsbransjen og mulige løsninger, og en utviklingsdel der dialogverktøyet er utformet bygget på funn fra den empiriske delen. Den teoretiske delen vil omhandle *Corporate Social Responsibility*, den tredelte bunnlinjen, sirkulær og grønn økonomi, samt grønn vekst. *Corporate Social Responsibility* (forkortet CSR) omtales ofte på norsk for bedriftens samfunnsansvar, og er et sentralt begrep når det kommer til bærekraft hos virksomheter (Lundeby, 2013).

Den empiriske delen er gjort i fellesskap med Nora Hindenes, og består av en forundersøkelse og kvalitative intervjuer. Forundersøkelsen består av et spørreskjema med 17 spørsmål som vi sendte til et utvalg på 31 norske kommunikasjons- og PR-byråer. Denne forundersøkelsen ble brukt til å utarbeide intervjuguiden til den kvalitative undersøkelsen. Utarbeidingen vil bli gjort rede for i *Fase 2: Utforske*. Den kvalitative undersøkelsen består av fem semistrukturerte dybdeintervjuer og en samtale med seks byråer for videre utvikling av prototypen til den praktiske delen. Deretter kontaktet vi kommunikasjonsbyråene som svarte på undersøkelsen for å presentere prototypen. Tilbakemeldingene vi fikk fra disse samtalene ble brukt til å forbedre og utvikle siste versjon. Undersøkelsen og forarbeidet til denne er gjort i samarbeid, mens analysen av materialet er gjort individuelt, for å svare på den individuelle problemstillingen. Til slutt er den praktiske delen av oppgaven gjort i fellesskap, der vi har utviklet et dialogverktøy for kommunikasjonsbyråer. Dialogverktøyet skal fungere som et instrument for kritisk refleksjon og samtale for ansatte i kommunikasjonsbyrået. Den består av fem punkter som er basert på de sentrale motivasjonspunktene vi fant i analyser av forundersøkelsen og den kvalitative studien. De fem punktene skal motivere kommunikasjonsbyråer til refleksjon rundt egen praksis, og gjøre at de får øynene opp ikke bare for hvilket ansvar de har, men også hvilke muligheter som ligger i å legge mer vekt på klima- og miljøpåvirkningen deres byrå har.

1.5 Begrepsforklaringer

I dette delkapittelet legges de ulike begrepene bærekraft, kommunikasjonsbransjen og grønnvasking frem. Disse begrepene vil brukes regelmessig i oppgaven, og det er derfor viktig å ha en forståelse av hvilken betydning de har.

1.5.1 Bærekraft

Bærekraft har fått mange definisjoner, men det handler i bunn og grunn om at mennesker finner en måte å leve på som det økologiske systemet kan bære. FN (2021) definerer en bærekraftig utvikling som “en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”. Næringslivet har hatt en tendens til å behandle begrepet som en prosess heller enn et mål, og problemet med bedrifters bruk av begrepet bærekraftighet, er at det ofte er strategisk definert av virksomhetene (Ihlen, 2011, s. 25). FNs 17 bærekraftsmål derimot har en sentral rolle for bedrifter som ønsker å bli mer bærekraftige eller kommunisere hvilke tiltak de tar. Dette er 17 mål for hvordan din bedrift kan tjene på å bidra til en mer rettferdig og bærekraftig verden og som skal bidra til at vi når klimamålene innen 2030 (UN Global Compact. u.å.a). *UN Global Compact* har tilpasset de målene til næringslivet i form av ti prinsipper for ansvarlig næringsliv. Prinsipp syv til ni omgår miljø og sier at “bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer, og ta initiativ til å fremme økt miljøansvar, og oppmuntre til utvikling og bruk av miljøvennlig teknologi” (UN Global Compact. u.å.b).

Bærekraft er mer enn bare klima og miljø, men i FNs bærekraftsmål er det mål 12 til 15 som er spisset direkte nettopp mot klima og miljø. Mål 13, klimatiltak, er rettet mot å gjennomføre hastetiltak for å bekjempe klimaendringene og dens virkninger (UN Global Compact. u.å.a). Mål 14 handler om livet i havet og er rettet mot konservering og bærekraftig bruk av hav, sjøer og marine ressurser for bærekraftig utvikling (UN Global Compact. u.å.a). Mål 15 angår livet på land og er rettet mot å beskytte, restaurere og promotere bærekraftig bruk av terrasse-økosystemer, bærekraftig håndtering av skog, bekjempe avskoging, og stanse og reversere landforringelse og stanse tap av biodiversitet (UN Global Compact. u.å.a). Mål 12 vil være særlig relevant i denne oppgaven. Mål 12 omhandler hvordan bedriften din kan sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre gjennom sirkulær økonomi (UN Compact. u.å.a). Delpunktet 12.6 oppleves som særlig relevant for kommunikasjonsbransjen, da dette

handler om å stimulere selskaper til å innføre bærekraftige arbeidsmetoder og integrere informasjon om bærekraft i sine rapporteringsrutiner (UN Global Compact. u.å.a). Derfor er dette tiltaket også en del av et av spørsmålene i spørreundersøkelsen vi har brukt som metode (Vedlegg 4).

Bærekraft handler altså om mer enn bare klima, men i denne oppgaven vil bærekraft hovedsakelig legge vekt på klimapåvirkning. Hva definerer så om en handling er bærekraftig eller ikke? I 2020 la EU frem *The European Green Deal* – EUs grønne giv (NHO, u.å.b). Dette er en vekststrategi som ønsker å “gjøre Europa til den første klimanøytrale regionen i verden innen 2050” (NHO, u.å.b). En del av strategien er handlingsplanen for bærekraftig finans, og grunnmuren i planen er EUs taksonomi. EUs taksonomi er et klassifiseringssystem som brukes som et verktøy for å definere hva en bærekraftig aktivitet er og hvilke kriterier som må oppfylles. Taksonomien vil ha mye å si for hvilke krav som vil stilles til virksomheter fremover, og er dermed også noe kommunikasjonsbyråer vil være nødt til å forholde seg til i sitt arbeid med kunder.

1.5.2 Kommunikasjonsbyrå

I Norge er det ikke uvanlig at ulike byråer omtaler seg selv med ulike merkelapper. Det kan derfor være vanskelig å vite hva som spesifikt skiller ulike typer byråer fra hverandre når de i mange tilfeller tilbyr flere av de samme type tjenestene. Ifølge Sigurd Allern (Ihlen et al., 2015, s. 65) er for eksempel et PR-byrå og kommunikasjonsbyrå ett og det samme selv om de også til dels kan levere ulike tjenester. Denne oppgaven vil bruke Allern sin definisjon av et kommunikasjonsbyrå som vektlegger at alle byråer tilbyr ulike kommunikasjonstjenester til oppdragsgivere. Han definerer et moderne kommunikasjonsbyrå som “et konsulentselskap som gjennom rådgivning og andre kommunikasjonstjenester hjelper kunder med relasjonene til bestemte målgrupper og en bredere offentlighet” (Ihlen et al., 2015, s. 65). PR, eller *Public Relations*, defineres av Almiron & Xifra (2019, s. 26) som en kommunikasjonsprosess for å bygge og bevare gjensidige og fordelaktige relasjoner mellom en organisasjon og dens publikum. Derfor velger vi å bruke begrepet kommunikasjonsbyrå, også når det er snakk om dem som omtales som PR-byrå for enkelhets skyld.

1.5.3 Grønnvasking

Grønnvasking er en form for markedsføring hvor et produkt eller selskaper misleder brukerne ved å fremstille seg som mer miljø- eller dyrevennlig enn de faktisk er (Grønnvaskingsplakaten, u.å.). Det finnes ulike former for grønnvasking, og mange opplever at det er vanskelig å skille om tiltakene et selskap gjør er for faktisk å ha en mer miljøvennlig praksis, eller om det er for å fremstille seg mer miljøvennlig for å oppnå bedre omdømme. Derfor har Miljøstiftelsen ZERO satt opp en oversikt som skiller mellom begrepene *grønt skifte* og *grønnvasking*, som vist i *Figur 1* under.

Grønt skifte	Grønnvasking
1. Kutter egne utslipp	1. Mangler konkrete mål for å kutte egne utslipp
2. Full åpenhet om alle utslipp	2. Underkommuniserer egne utslipp
3. Lar konkrete tiltak tale for seg – Gjør mer, snakker mindre	3. Skryter av rapportering på bærekraft
4. Går lenger enn lovens minstekrav eller dagens fossilteknologi	4. Kaller kostnadsutt/effektivisering for “miljøtiltak”
5. Ambisjon om null/lavest mulig utslipp i alle ledd av virksomheten	5. Skryter av mål om karbonnøytralitet (ved å kjøpe kvoter)
6. Utfordrer egen bransje til å gå foran myndighetene	6. Skryter av å følge pålagte myndighetskrav
7. Prioriterer nullutslippsløsninger	7. Skryter av tiltak som kutter noen få prosent
8. Toppledelsen skaper handlingsrom for	8. Engasjement stanser hos bærekraftsrådgiver

Figur 1: Åtte punkter for å gjenkjenne et grønt skifte og åtte punkter for å gjenkjenne grønnvasking (Miljøstiftelsen ZERO, 2019).

2. Metodisk tilnærming

Dette kapitlet vil i samarbeid med studentkollega, Nora Hindenes, ta for seg de metodiske fremgangsmåtene som er brukt i denne studien. Vi vil først legge frem “design thinking” som ramme for oppgaven. Deretter ser vi nærmere på valg av empirisk materiale, og gjør rede for utvalg og gjennomføring av forundersøkelse, kvalitativt intervju og testing av prototypen. Videre går vi inn på konseptutvikling av dialogverktøyet, og diskuterer avslutningsvis studiens kvalitet og forskningsetikk.

2.1 Forskningsdesign – Design thinking

Dette delkapitlet vil ta for seg hvilke faktorer som må tas hensyn til ved forskningsdesignet. Forskningsdesign er en samlet plan for innsamling av datamateriale, bearbeiding, analyse og formidling av resultatene fra forskningen (Østbye et al., 2007, s. 260). Vi har i denne oppgaven valgt å ta i bruk design thinking som metode for denne teoretisk-praktiske studien. Design thinking handler om å ha brukeren i tankene når en løser et problem (Dorst, 2011, s. 521). Vi benyttet design thinking som et rammeverk for at studien resulterer i et produkt som bygger på empiri og tester, slik at produktet i størst mulig grad er et verktøy kommunikasjonsbyråer vil ha bruk for. Design thinking handler om hvordan designpraksis kan benyttes for å hjelpe organisasjoner med å håndtere de nye åpne, komplekse problemene de står overfor i den moderne verden (Dorst, 2011, s. 522). I utformingen av vårt dialogverktøy tok vi derfor hensyn til hvordan verktøyet kan være med på å hjelpe kommunikasjonsbyråer med hvor de skal starte for å ta fatt på utfordringer og muligheter ved klimapåvirkning.

Design thinking er mulighetsdrevet, som vil si at vi prøver å skape flere løsninger. Design thinking består av flere ulike faser, som hjelper studien å systematisk gjennomføre forskning og utprøving, slik at det designede produktet er tilpasset livene og problemene til menneskenes liv som vi ønsker å forbedre før vi begynner med å danne løsninger (Dorst, 2011, s. 522). Tim Brown (2019, s. 22), forfatter og administrerende direktør i det internasjonale design- og konsulentselskapet IDEO, forklarer Design thinking som en ikke-

lineær måte å løse problemer. Brown (2019, s. 22) forteller at man starter med en *Inspirasjon*, det vil si problemet eller muligheten som motiverer til å finne en løsning; når problemet eller utfordringen er definert, er neste fase *Ideasjon*, prosessen hvor man genererer, utvikler og tester idéer; og deretter *implementering*, veien fra prosjektrommet til markedet. Det finnes mange ulike måter å bruke design thinking-prosessen. Liedtka (2018, s. 6) deler den inn i fem punkter: empatisere, definere, idé, prototype og test. Det deles også inn i fire spørsmål man kan stille seg etter man har identifisert en mulighet; “What is?, What if?, What wows?, and What works?” (Liedtka, 2018, s. 6). *Design og arkitektur Norge* har omtalt dette på norsk som *forstå, utforske, forme og prøve* (DOGA, u.å.). Vi har valgt å bruke DOGAs formulering i oppgaven til å beskrive de ulike fasene i vårt forskningsarbeid.

2.1.1 Implementering av design thinking

Vi startet med å gjøre oss kjent med problemet vi opplevde i bransjen, og forsøkte å forstå kommunikasjonsbyråers forhold til klimahensyn. Deretter definerte vi hva vi ønsket å få til, nemlig å utforme en idé for hva slags verktøy som kunne være en hjelp i endringsprosessen. Vi utforsket om en veileder kunne være passende for oppgavens formål, men kom videre frem til at et dialogverktøy ville være hensiktsmessig for vårt ønske om å oppfordre til diskusjon rundt bransjens påvirkning og ansvar. Etter å ha utført *fase A) forstå*, som innebærer den teoretiske forankringen, og videre *fase B) utforske* som tar for seg en analyse av studiens empiri, brukte vi i *fase C) forme*, informasjonen vi hadde samlet til å utvikle en prototype av dialogverktøyet. Prototypen av dialogverktøyet er følgelig basert på drøfting av funnene fra *fase B) utforske*. Vi testet deretter prototypen opp mot målgruppen i *fase D) prøve*. Testen gikk ut på de tiltenkte brukernes opplevelse av resultatet – altså om kommunikasjonsbyråene faktisk ville ta i bruk dialogverktøyet, og hvordan verktøyet eventuelt kunne utbedres. Testen ble utført ved å ta med oss dialogverktøyet vi hadde utarbeidet tilbake til byråene som deltok i forundersøkelsen. Gjennom en semistrukturert samtale fikk vi tilbakemeldinger som vi tok med oss i videreutviklingen av produktet. Deretter gjennomførte vi en ny runde med forming av dialogverktøyet i *fase E) reforme*. Dette resulterte i dialogverktøyet endelige versjon.

Prosessen til design thinking er interaktiv, hvilket betyr at den gjennomfører eksperimenter fra den virkelige verden for å forbedre ideer fremfor å analysere eksisterende data (Liedtka, 2018, s. 6). Vi tok utgangspunkt i forundersøkelsen av kommunikasjonsbyråer og idéer og

holdninger som ble identifisert der. Vi var bevisst på at forundersøkelsen ikke ville gi en helhetlig representasjon av bransjen, men at dette skulle gi en liten pekepinn på hvordan noen byråer forholdt seg til sin egen klimapåvirkning før vi undersøkte utfordringer og potensialer i de kvalitative intervjuene. Det var viktig for oss at vi ikke skulle rette en pekefinger mot hva som vi mente ble gjort feil, men heller å lage et dialogverktøy for å gjøre det enklere for byråene å bli bevisst på sin klimapåvirkning. Vi var også opptatt av å komme frem til flere veier man kunne ta for å bli mer bærekraftig i driften, fremfor å peke på én bestemt retning. Dialogverktøyet vil også være interaktivt i den form at det åpner for dialog, og det er opp til hvert byrå hvilke tiltak og løsninger som iverksettes.

2.2 Utvalg - valg av empirisk materiale

Det empiriske materiale i denne studien består av intervjuer med eksperter på bærekraft, og en spørreundersøkelse sendt til byråer i kommunikasjonsbransjen. Materialets formål er å kartlegge bransjens forhold til bærekraft, og mulige muligheter og utfordringer.

2.2.1 Metodisk avgrensning

Østbye et al. (2007, s. 270) anbefaler å velge ut en begrenset del av virkeligheten som grunnlag for egen forskning. Vi har valgt å begrense forskningen til norske kommunikasjonsbyråer som forskningsområde. Videre har vi også gjort utvalg av hvilke kommunikasjonsbyråer som tar del i studien, samt hvilke eksperter vi har intervjuet. Valget er basert på sparring med veileder og *Kommunikasjonsforeningen* – landets største faglige interesseorganisasjon for kommunikasjonsmedarbeidere (Kommunikasjonsforeningen, u.å.). Østbye et al. (2007, s. 266) poengterer at en nesten alltid vil måtte foreta en avveining mellom å gå dypt inn i én eller få enheter, eller undersøke mange enheter mindre grundig. Denne oppgaven har valgt å gå dypere inn på færre enheter. Dette kalles en intensiv forskningsstrategi, som innebærer å undersøke et stort antall egenskaper hos en eller få enheter (Østbye et al., 2007, s. 266). Valg av enheter utredes i delkapitlene om utvalg.

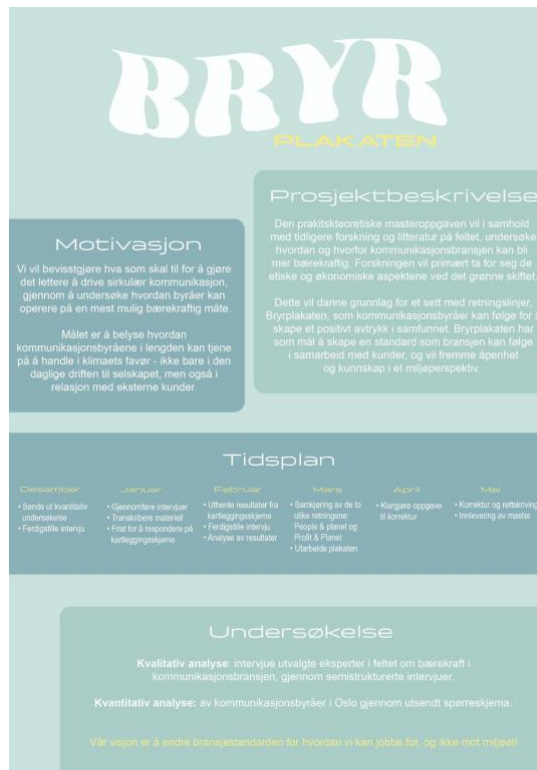
I den metodiske avgrensningen må man også ta en vurdering mellom kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitative metoder gir større mulighet for generalisering, mens kvalitative metoder gir større muligheter til å gå detaljert inn i enkeltsituasjoner. Derfor har vi

valgt å ta i bruk kvantitativ metode i forundersøkelsen med formål om å gi en forståelse av noen byråer for å gi grunnlaget til hva vi ønsket å undersøke intervjuene. Den kvalitative metoden tok i bruk semistrukturerte intervjuer av utvalgte eksperter på feltet, i tillegg til gjennomgangen av dialogverktøyet sammen med byråer for å videre utbedre verktøyet. Strukturen på oppgaven integrerer hovedsakelig kvalitativ forskning ved bruk av design thinking som metode. Ved å studere forskningsområdet fra forskjellige synspunkt og synsvinkler oppnår vi dermed metodetriangulering (Østbye et al., 2007, s. 120).

2.2.2 Sparring med kommunikasjonsforeningen

Startfasen av prosessen var motivert av å finne ut hvordan studien kunne bidra til å gjøre det lettere for byråer å ta hensyn til klima i sitt arbeid. Som utgangspunkt ønsket vi derfor å kartlegge hvilket forhold et utvalg kommunikasjonsbyråer hadde til bærekraft. Etter søk i Brønnøysundregisteret, fant vi ut at bedrifter som betegner seg som “kommunikasjonsbyrå” i Norge rommer et svært bredt spekter. Antall registrerte virksomheter i kategorien “PR og kommunikasjonstjenester” registrert som aksjeselskap under kode: 70.21 i Brønnøysundregistrene, viser 461 virksomheter (Brønnøysundregistrene, u.å.). Denne skiller dog ikke mellom enkeltmannsforetak eller store byråer. På grunnlag av det store antallet, valgte vi derfor å forhøre oss med Kommunikasjonsforeningen vedrørende utvalg.

I forkant av samtalen utviklet vi en prosjektbeskrivelse formulert på én side, som vi tok med til Kommunikasjonsforeningen (Figur 1). Denne inneholdt en beskrivelse av prosjektet, motivasjonen for arbeidet, hva vi ønsket å undersøke, samt en tidsplan. Grimsgaard (2023, s. 22) peker på at en god prosjektbeskrivelse inneholder en tydelig kjøreplan som kommuniserer visjonen uten å henge seg opp i detaljer. Dette var noe vi forsøkte å oppnå med beskrivelsen. Vi overleverte prosjektbeskrivelsen i både fysisk og digital kopi til foreningen, slik at de kunne formidle prosjektet videre til andre i organisasjonen.



Figur 2: Prosjektbeskrivelse (Vedlegg 5)

Samtalen med foreningen utviklet seg til å bli starten av et samarbeid. Foreningen prioriterer bærekraft høyt, og anså derfor et samarbeid som verdifullt. Foreningen bidro med innspill til forskning og informanter. Dette var svært nyttig for oss da vi fikk tilgang til refleksjoner fra en organisasjon som kjenner bransjen godt. I møte med potensielle informanter, fungerte også samarbeidet med foreningen som en trekkfaktor for å styrke studiens legitimitet.

2.2.3 Utvalg til forundersøkelse

For å få et innblikk i bransjens forhold til bærekraft, ble vi i samråd med Kommunikasjonsforeningen og veileder enige om at en kvantitativ nettbasert forundersøkelse ville være nyttig for forskningsprosessen. Østbye et al. (2013, s. 139) peker på at problemet med å utføre nettbaserte spørreundersøkelser er at det kan være utfordrende å få representative utvalg. I tillegg til at det kan være vanskelig å få de utvalgte respondentene til å svare. For å øke sjansen for en høy svarrate valgte vi å bruke Kommunikasjonsforeningens byråliste supplert med anbefalinger fra foreningen selv.

Vi fikk tilsendt en liste med 31 byråer av foreningen, hvor utvalget i stor grad var sentrert rundt Oslo-regionen. Til tross for liten grad av variasjon i virksomhetenes geografiske

plassering, valgte vi å benytte foreningens anbefaling. Dette fordi at det ville vært utfordrende å danne et representativt utvalg om vi skulle inkludere flere byråer ettersom vi i det tilfelle ikke hadde hatt noe spesifikt å basere utvalget på. Denne utfordringen vil diskuteres nærmere i kapittelet om forskningens kvalitet.

Av hensyn til sensitiv informasjon fra byråene, bestemte vi oss tidlig i prosessen for å gi dem mulighet til å svare anonymt på spørreskjemaet. Av systematiske årsaker fant vi dog ut at vi hadde behov for å vite hvilke byrå som svarte på undersøkelsen, fordi vi blant annet måtte innhente samtykkeskjema fra byråene og dermed trengte en oversikt over hvem som hadde svart. Vi valgte derfor en løsning der byråene skrev inn navnet på selskapet i starten av spørreskjemaet, med visshet om at de ville være anonymisert i selve oppgaven.

Respondentenes navn vil derfor ikke bli navngitt i oppgaven. Antallet respondenter er 15 av 31 utsendte forespørsler, som tilsvarer en svarrate på 48 prosent.

Østbye et al. (2013, s. 139) hevder at det kan være vanskelig å få de utvalgte respondentene til å svare. Dette var noe vi selv erfarte som problematisk i prosessen. Vi sendte ut en rekke e-poster for å purre på respondentene, og kontaktet alle på telefon over en periode på tre måneder. På et tidspunkt i forskningen måtte vi velge å sette strek for purringen og ta utgangspunkt i å analysere svarene fra respondentene som hadde svart. Undersøkelsens representativitet drøftes nærmere i kapittelet om forskningens kvalitet.

2.2.4 Utvalg til kvalitativt forskningsintervju

Da vi fant ut at vi ville utvikle et dialogverktøy, så vi behovet for å gjennomføre intervjuer med sentrale aktører innenfor klimafeltet som kunne fungere som “ekspertter” på temaet. Formålet med å inkludere ekspertene var å kvalitetssikre verktøyet i form av unike kunnskaper og refleksjoner. I samråd med veileder for masteroppgaven, Dagny Stuedahl, og Anders Ringen, kommunikasjonsrådgiver i Kommunikasjonsforeningen, ble vi enige om et utvalg informanter som både hadde vært aktuelle i klimadebatten og satt på verdifull erfaring om temaet.

I startfasen av intervjuprosessen sendte vi forespørsel via e-post til 15 ulike kandidater. Grunnet situasjonen rundt COVID-19, var det flere aktører som ikke hadde mulighet til å

delta. Noen av de aktuelle informantene måtte også avlyse underveis i prosessen, og vi endte til slutt på fem kandidater. Følgende fem ble intervjuet i forbindelse med studien:

- Pernille Louise Røe, kommunikasjonssjef, UN Global Compact.
Intervjuet 9. februar, 2022.
- Borgar Aamaas, seniorforsker, Cicero Senter for klimaforskning.
Intervjuet 18. februar, 2022.
- Andreas Ytterstad, professor i klimajournalistikk, Oslo Metropolitan University.
Intervjuet 22. februar, 2022.
- Beate Nossun, partner og grunnlegger, Footprint.
Intervjuet 5. mars, 2022.
- Anonym informant av hensyn til sensitiv informasjon.
Intervjuet 16. mars, 2022.

2.2.5 Utvalg til testing

Som et sentralt steg i Design thinking-prosessen, reflekterte vi rundt verdien av å teste ut den første prototypen på produktets ønskede målgruppe. Ettersom målgruppen for produktet er kommunikasjonsbyrå i Norge, valgte vi å sende en invitasjon til byråene som hadde svart på spørreundersøkelsen. Vi vurderte at sannsynligheten trolig ville være større for at de kunne være interessert i å delta, enn en gruppe byråer som ikke hadde kjennskap til prosjektet. I tillegg var det en fordel at de allerede hadde gjort seg opp tanker om temaet.

I invitasjonen forklarte vi prosessen som hadde funnet sted i etterkant av spørreundersøkelsen, og spurte om de kunne være interessert i å teste prototypen vår. 7 av de 15 byråene som svarte på spørreundersøkelsen var positive til forespørselen. Dialogen førte til at vi hadde møte med seks av byråene. Prosessen gjøres videre rede for i kapittel 2.5 *Testing*.

2.3 Gjennomføring av forundersøkelse

Før vi satte i gang arbeidet med å utarbeide verktøyet, ønsket vi å finne ut hvordan kommunikasjonsbyråer i Norge forholder seg til klimahensyn. For å undersøke forekomsten

av spesifikke egenskaper i en bredere sosiale betydning, peker Hansen og Machin (2019, s. 92) på verdien i å utføre en kvantitativ innholdsanalyse i form av spørreundersøkelse. Spørreundersøkelse brukes for å få informasjon om en spesifikk gruppe mennesker som kan være representative for en større gruppe mennesker (Berger, 2011, s. 221). Vi konkluderte med at en kvantitativ forundersøkelse utformet som et spørreskjema ville være nyttig for å få et innblikk i bransjens forhold til bærekraft.

Det finnes to grunnleggende typer undersøkelser: deskriptive og analytiske undersøkelser. Den deskriptive beskriver de som undersøkes. Den analytiske ønsker å finne ut hvorfor mennesker oppfører seg slik de gjør (Berger, 2011, s. 221). I denne oppgaven tar forundersøkelsen for seg den deskriptive tilnærmingen, fordi vi ønsket å undersøke dagens praksis og holdninger i kommunikasjonsbransjen. Spørreundersøkelser kan innhente data ved bruk av to ulike metoder: intervju eller selvadministrerte spørreskjemaer. Metoden vi har brukt i dette tilfellet er selvadministrerte spørreskjemaer. Under dette finnes metodene overvåket administrasjon eller uovervåket administrasjon, som går ut på om forskeren er til stede ved gjennomføringen av undersøkelsen (Berger, 2011, s. 225-226). Vi valgte å sende lenke til spørreskjemaene via e-post, og tok dermed i bruk uovervåket administrasjon. Svakheten med denne type undersøkelse er at en ikke har kontroll over hvem som svarer på vegne av byrået eller mulighet til å begrense hvor lang tid de bruker på skjemaet. En av fordelene derimot, er ifølge Hansen og Machin (2019, s. 203) at respondentene svarer i deres naturlige miljø. En ulempe med spørreundersøkelser kan likevel være at folk ofte ikke formidler den korrekte sannheten, men gir en justert versjon av hva de har gjort fordi de forsøker å fortelle sannheten uten å avsløre sine svake sider.

Ifølge Berger (2011, s. 232) er gode spørreundersøkelsesspørsmål presise, bruker enkelt språk, og er ikke ledende eller ladede. Det er også viktig at spørsmålene har en logisk gruppering og at det er en naturlig rekkefølge på spørsmålene. Vi valgte å ta i bruk flervalgsspørsmål og Likert-skala, som defineres som "lukkede spørsmål" ettersom respondenten blir bedt om å velge et svar fra en gitt liste (Berger, 2011, s. 231). Dette gjør det lettere å sortere dataene i ettertid. For å legge til rette for mulige avvik inkluderte vi en tekstboks under hvert spørsmål. Dette gav respondentene mulighet til å svare utfyllende dersom de opplevde at svaralternativene ikke var beskrivende for det de ønsket å svare.

Med bakgrunn fra forsknings- og debattartikler om kommunikasjonsfeltet, fant vi frem til hvilke spørsmål vi ville inkludere i forundersøkelsens spørreskjema. Spørreskjemaet (se vedlegg 4) ble delt inn i tre ulike kategorier i tillegg til introduksjonsspørsmålene. Disse kategoriene var (1) *Byråets tanker om omverdenen*, (2) *Byråets forhold til bærekraft* og (3) *Samfunnsansvar (CSR) og åpenhet*. På grunn av forskningsetiske forhold, ble spørreundersøkelsen gjennomført ved hjelp av Universitet i Oslos digitale verktøy: *Nettskjema*, vi hadde derfor ikke mulighet til å påvirke skjemaets grafiske utforming. Berger (2011, s. 234) poengterer fordelene ved å teste ut spørreundersøkelsen før man sender den ut. Dette gjorde vi ved å sende skjemaet både til vår veileder og Kommunikasjonsforeningen, som ga oss tilbakemeldinger og korrigeringer. Testen tok hensyn til om det var enkelt å forstå spørsmålene og om spørsmålene gjorde det mulig å få tak i informasjonen vi søkte.

Etter å ha gjort utvalget av byråene som skulle få tilsendt spørreskjemaet (se kapittel 3.2.2), fant vi en kontaktperson fra hvert byrå som vi sendte ut spørreskjemaet til. I e-posten inkluderte vi også en beskrivelse av prosjektet og et samtykkeskjema. Østbye (2013, s. 106) understreker at det er viktig å fortelle informantene hva prosjektet går ut på, og hva deltakelsen i prosjektet innebærer for å sikre legitimitet. I tillegg til å formidle hva undersøkelsen skulle brukes til i e-posten, valgte vi å inkludere dette også innledningsvis i spørreskjemaet. Et eksempel på e-posten vi sendte ligger som vedlegg 1.

Som nevnt i kapittel 2.2.2 tok innhenting av svar på spørreskjemaet lengre tid enn vi hadde planlagt. Ved hjelp av et Excel-skjema førte vi opp hvilke byråer som hadde svart og ikke, og sorterte deretter ut hvem vi måtte sende en påminnelse til. E-posten med påminnelse hadde relativt liten suksess, og vi bestemte oss derfor for å kontakte byråene på telefon – noe som ga bedre resultater. Det var fremdeles mange som ikke svarte på undersøkelsen, til tross for å ha bekreftet dette på telefon. Vi valgte derfor å sende ut enda en påminnelse som gjorde at vi til slutt endte på 15 svar. Videre brukte vi Excel-skjemaet med oversikten over hvilke byråer som hadde svart på undersøkelsen, til å føre opp hvilke byråer som også hadde signert samtykkeskjemaet.

2.4 Gjennomføring av kvalitativt forskningsintervju

Kvale (2002, s. 15) peker på at det kvalitative intervjuet forsøker å forstå verden fra intervjupersonens synspunkt for å videre kunne finne vitenskapelige forklaringer i forskningen. Det er dermed hensiktsmessig å bruke betegnelsen “informant” om den som intervjues. Dette på bakgrunn av det ligger en erkjennelse i begrepet av at forskeren skal bli informert om innsikter og refleksjoner som informanten forvalter. Med andre ord forholder et kvalitativt intervju seg til informantens subjektivitet (Tjora, 2018, s.114). Kvalitative intervjuer gir mulighet for å tilegne seg informasjon som man ellers ikke ville hatt tilgang til (Østbye et al., 2008, s. 99). I vår forskning har metoden også vært svært nyttig for å kunne kommentere og utfylle data fra den offentlige samtalen.

2.4.1 Tematisering av data og design

Da vi bestemte oss for å gjennomføre kvalitative intervjuer var planen i utgangspunktet å føre et rent semistrukturert dybdeintervju. Metoden kjennetegnes av at temaene det skal spørres om er definert på forhånd. Det kan gjerne være utarbeidet en intervjuguide, men intervjuformen karakteriseres i stor grad av en fri samtale (Tjora, 2018, s. 113). Fordelen med metoden er at den gir rom for fleksibilitet under intervjuet og åpner for oppfølgingsspørsmål (Østbye et al., 2007, s. 100).

For å kunne sortere informasjonen vi fikk fra intervjuene på en mer systematisk måte, valgte vi å føre inn elementer fra strukturerte intervjuer. Vi reflekterte rundt at dette ville gjøre det lettere å fremstille dataene i etterkant. Dette gav oss rom for å se dataene fra den kvantitative analysen i nærmere sammenheng, og i tillegg kunne vi sammenligne svarene fra de ulike informantene (Østbye et al., 2007, s. 100). Vi holdt oss derfor i stor grad til intervjuguiden (vedlegg 3), og stilte kun oppfølgingsspørsmål i spesifikke tilfeller hvor informanten for eksempel brukte et ukjent begrep.

2.4.2 Eliteintervju

Som nevnt i kapittel 2.2.2 *Utvalg til kvalitativ undersøkelse*, er alle informantene i den kvalitative undersøkelsen elitekilder, som i denne forskningen kan betegnes som eksperter på temaet. Eliteintervju er ifølge Kvale og Brinkmann (2008, s. 167) et “intervju med personer,

som er ledere eller eksperter, og som vanligvis har maktfulle stillinger”.

Kvale og Brinkmann (2008, s. 167) peker på at faren ved slike intervjuer er at det kan oppstå et asymmetrisk maktforhold i intervjusituasjonen, og at det kan være vanskelig å få tilgang til informantene. Som nevnt i kapitlet om utvalg var dette noe vi erfarte. Vi opplevde først og fremst at det var vanskelig å få tak i informantene på bakgrunn av at de gjerne hadde travle kalendere, og i tillegg ble flere av intervjuene avlyst underveis i prosessen. Vi erfarte derimot ikke ubalanse i intervjusituasjonen, og oppfattet informantene som respektfulle og interesserte.

Kvale og Brinkmann (2008, s. 167) argumenterer for verdien av forarbeid ved gjennomførelse av eliteintervju. Elitepersonen er som regel vant til å bli spurt om deres meninger og tanker, og det er dermed sentralt å ha god kjennskap til temaet og være fortrolig med intervjupersonens bakgrunn. Dette mener forskerne vil føre til økt respekt under intervjusituasjonen, og vil være en måte å kunne skape symmetri i intervjurelasjonen på.

I forkant av intervjuene leste vi debattartikler og kommentarer fra informantene, og gjorde oss på denne måten kjent med temaene de hadde bidratt med i den offentlige debatten. I forespørselen til intervjuet som vi sendte via e-post, brukte vi også bakgrunnskunnskapen til å vise hvorfor det var interessant for vår forskning å snakke med den spesifikke informanten. Dette mener Kvale og Brinkmann (2008, s. 167) legitimerer at man har brukt tid og forberedelse på intervjuet. Vi opplevde at forberedelsene våre førte til en god dialog med informantene. I et av tilfellene førte dialogen til at informanten var transparent og informerte om at den ikke hadde nok kunnskap om temaet. Dette førte videre til at personen anbefalte en tidligere kollega som hadde nærmere ekspertise på temaet. Personen tok selv kontakt med informanten på vegne av oss, og gav oss deretter grønt lys til å sende informanten en forespørsel om intervju. Ved forespørselen hadde vi dermed allerede opparbeidet legitimitet gjennom personen vi i utgangspunktet kontaktet.

Christman (2009, s. 161) peker på at første kontakt i forbindelse med eliteintervju bør skje via e-post. Dette er nyttig for å informere om prosjektet og vekke informantens interesse. Informanten er gjerne selv engasjert i temaet som gjør det lettere å føre videre kontakt og danne rammene for intervjuet (Tjora, 2018, s. 119). Som nevnt i kapitlet 3.2.2 *Utvalg av informanter*, kontaktet vi hver enkelt informant via en tilpasset e-post (se vedlegg 2). I

forkant av e-posten hadde vi sendt søknad til *Norsk Senter for Forskningsdata* (NSD) for å melde inn behandling av personopplysninger. Her fikk vi godkjent vår søknad om å behandle data i *alminnelig* kategori av personopplysninger. I den forbindelse krevde NSD at vi la ved et samtykkeskjema som vedlegg i e-posten som informerte om målene med prosjektet og hva deltakelsen ville innebære.

Vi oppfattet at informantene vi kom i kontakt med hadde interesse av prosjektet og synes at forespørselen var interessant. En del av forespørslene til potensielle informanter forble ubesvarte, men de fleste vi kom i dialog med gjennom e-post svarte ja. Som nevnt i kapittelet om utvalg var det noen av informantene som måtte avlyse intervjuet grunnet eksterne omstendigheter før intervjuet inntraff.

I starten av intervjuprosessen var samfunnsbildet preget av COVID-19. Det var derfor naturlig å holde intervjuer via *Zoom*, som er en programvare for møter over internett. Tjora (2018, s. 118) peker på at en viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervju er å skape en avslappet og uformell stemning. Dette var en mulig risikofaktor ved å utføre intervju via internett. Intervjuet mister blant annet en bit av essensielle virkemidler som fullstendig kroppsspråk, da man som regel kun ser informantens ansikt i et Zoom-møte. Situasjonen kan også bli påvirket av uforutsette faktorer som dårlig tilkobling og kvalitet. I tillegg kan det være utfordrende å bruke nok tid på oppvarmingsspørsmål, da man ikke får et ordentlig inntrykk av "hvem" personen er. Tjora (2018, s. 170) trekker blant annet frem at et intervju som ikke er fysisk har en tendens til å være kortere enn intervjuer gjort ansikt til ansikt. Dette på bakgrunn av at intervjuer som ikke skjer fysisk får et mer formelt preg, og gjerne mister den hyggelige stemningen som kan oppstå i et fysisk intervju.

På den andre siden har nettmøter blitt hverdagskost for mange etter to år med pandemi. En fordel med Zoom-intervjuer kan blant annet være at informantene har mulighet til å velge hvor intervjuet skal finne sted. Tjora (2018, s. 121) argumenterer for at intervjuet bør finne sted i omgivelser hvor informanten føler seg trygg, som for eksempel i vedkommendes hjem. Dette er noe Zoom-intervjuer enklere kan legge til rette for. Det kan tenkes at dette var en faktor til at intervjuene i stor grad opplevdes som vellykket, og informantene virket komfortable. Tjora (2018, s. 170) trekker frem positive sider ved telefonintervju som i dette tilfellet kan relateres til Zoom-intervju. Det er for eksempel fordelaktig at informanten slipper å være oppmerksom på taleopptakeren, og i tillegg kan informanten oppleve en større følelse

av anonymitet som kan legge til rette for åpne og ærlige svar.

I løpet av intervjuprosessen lettet tiltakene for COVID-19, og regjeringen valgte den 12. februar 2022 å fjerne alle forskriftsfestede tiltak mot viruset (Regjeringen, 2022). Det åpnet seg da en mulighet for å gjennomføre noen av intervjuene fysisk. Vi tok en vurdering på om vi burde utføre alle intervjuene via Zoom for at det skulle være så likt som mulig for informantene. Tjora (2018, s. 171) understreker derimot at “vi tyr til telefonintervjuet først og fremst i de situasjonene hvor det ikke er praktisk eller økonomisk mulig å kunne møte informantene”. Vi valgte derfor å spørre informantene om de foretrakk å utføre intervjuet via Zoom eller ansikt til ansikt i tiden etter lettelsen av restriksjonene. Som følge av forespørselen ble to av fem intervjuer utført fysisk. Tjora (2018, s. 119) peker på at selv om dybdeintervjuet tilstreber en uformell situasjon, er det intervjueren som har ansvaret for å etablere rammen for situasjonen. Samtidig er det som nevnt vanlig å gjennomføre dybdeintervjuer på steder der informanten kan føle seg trygg. De to fysiske intervjuene ble derfor utført på steder etter informantenes ønske. Intervjuet med Beate Nossum ble utført på et møterom i Footprints lokaler, som er kommunikasjonsbyrået hvor Nossum er leder. Intervjuet med Andreas Ytterstad ble utført på et møterom ved professorens kontor.

De to fysiske intervjuene ble utført i etterkant av de to første Zoom-intervjuene. Vi fikk dermed erfare viktigheten av kroppsspråk i dybdeintervju. Mulighetene for mimikk og kroppsspråk gav for eksempel mer rom for refleksjoner og digresjoner. Vi fikk inntrykk av at informantene i større grad tok seg bedre tid til å fundere over spørsmål og svar. Vi opplevde som Tjora (2018, s.170) peker på at det fysiske intervjuet hadde en tendens til å vare lengre. Det var også større rom for løsprat både før og etter intervjuet. Som forskere fikk vi også et sterkere inntrykk av når det var naturlig å føre spørsmålene i intervjuet videre.

2.4.2.1 Intervjuguide

Forundersøkelsen vi gjennomførte ble brukt til å utvikle hvilke spørsmål vi ønsket å stille i dybdeintervjuene. Dybdeintervjuene hadde som formål å opparbeide kompetanse og kunnskap til det praktiske dialogverktøyet, og vi benyttet samme intervjuguide (se vedlegg 3) til alle informantene. Østbye et al. (2013, s. 106) fremhever at en bør ha klare forestillinger om hvilke spørsmål som skal stilles for å belyse studiens problemstilling i utformingen av intervjuguiden. I intervjuguiden var vi opptatt av å utforme åpne, men samtidig

temaspesifikke spørsmål. På denne måten kunne informanten forme svaret til sitt eget virke mot problemstillinger knyttet til kommunikasjonsbransjen. Tjora (2009, s. 158) understreker at “selv om bruken av intervjuguide og ferdig formulerte spørsmål kan føles oppstyrt når man intervjuer, er dette ofte noe som skaper en atmosfære av seriøsitet for informantene”. Vi opplevde at intervjuguiden bidro til å skape en naturlig ramme for intervjuet, og sørget for at vi holdt oss til temaet.

Intervjuguiden ble delt opp i tre kategorier med tilhørende oppvarmingsspørsmål i starten. (Se vedlegg 3 for intervjuguide). Vi hadde i forkant av intervjuet sendt intervjuguiden på e-post til informantene, slik at de kunne forberede seg om ønskelig. Kvale og Brinkmann (2009, s. 14) peker på at starten av et intervju er helt avgjørende for hvordan intervjuet utvikler seg. Intervjuet ble introdusert med en kort beskrivelse av prosjektet, og informasjon om bruk av lydopptak. Deretter spurte vi om informanten kunne fortelle kort om seg selv og sin bakgrunn. Videre fortsatte intervjuet med kategori 1 som tok for seg innledende spørsmål som omhandlet generelle aspekter ved tematikken. Vi introduserte så de neste kategoriene, og forklarte hvordan de to masteroppgavene var delt opp. Kategori 2 tok for seg etiske aspekter av bærekraft i kommunikasjonsbransjen, og kategori 3 tok for seg de økonomiske aspektene.

2.5 Konseptutvikling for dialogverktøyet

I Prosjekthåndboka argumenterer Aakre og Scharning (2016, s. 214) for at konseptutvikling bør “starte med hvorfor” fordi det er positivt for analysen, eller for å bygge opp og/eller kommunisere et konsept på en effektiv måte. Formålet er å få et konsept eller kommunikasjonen av et konsept til å bli mest mulig slagkraftig. På engelsk kalles dette *The Golden Circle* og ble først lansert av Simon Sinek (Aakre & Scharning, 2016, s. 215). I utviklingen av et sterkt konsept peker *The Golden Circle* på at en bør starte med å finne svaret på *hvorfor* en gjør som en gjør. Deretter finner en ut *hvordan* det kan gjøres, og til slutt *hva* en faktisk skal gjøre (Aakre & Scharning, 2016, s. 215). Punktene for konseptutviklingen for dialogverktøyet er som følger:

- *Hvorfor*: Vi opplever at mange kommunikasjonsbyråer ikke tar stilling til egen drift og handling, og velger tilsynelatende profitt over planetens tålegrenser.
- *Hvordan*: Vi vil gjøre det lettere for norske byråer å være bevisst på hva de kan gjøre for å

drive bærekraftig kommunikasjon.

- *Hva:* Vi vil lage et verktøy som stimulerer til refleksjon rundt ansvarlig drift i kommunikasjonsbransjen, som kan inspirere til dialog rundt hensyn til klima.

2.5.1 Utvikling av dialogverktøyet

I startfasen av det praktisk-teoretiske masterprosjektet undersøkte vi mulighetene for å lage en veileder med prinsipper som kommunikasjonsbransjen kan følge i sin praksis. Vi hadde på forhånd et inntrykk av delte meninger i bransjen når det kom til praksiser tilknyttet bærekraft og åpenhet. På bakgrunn av dette var visjonen i begynnelsen å lage et produkt som kunne gjøre det enklere for bransjen å bli bevisst på sine utfordringer og muligheter som kommer av klimahensyn. Gjennom forskningsprosessen og ved hjelp av funnene i analysen, har vi derimot funnet ut at et dialogverktøy vil være et produkt som det potensielt sett er lettere for bransjen å implementere enn en veileder. Et dialogverktøy kan dermed oppnå større gjennomslagskraft. Vi er opptatt av å ikke komme med en “pekepinn” for bransjen, men heller invitere til dialog rundt klimahensyn og refleksjon rundt muligheter ved grønn omstilling.

Verktøyet ble først utviklet med utgangspunkt i analysen, som presenteres i *Fase C) Forme prototypen*. Dette resulterte i "prototypen" for prosjektet som vi testet på seks ulike kommunikasjonsbyråer. Videre sorterte vi tilbakemeldingene fra de ulike byråene, og kartla hva som fungerte og ikke fungerte med inspirasjon fra metoden “SWOT-analyse”. En SWOT-analyse er en metode for å analysere interne styrker og svakheter ved et prosjekt, samt de eksterne mulighetene og truslene prosjektet kan påvirkes av (Grimsgaard, 2023, s. 148). Grimsgaard (2023, s. 148) peker på at analysen er en god måte å finne nøkkelfaktorer som kan føre prosjektet nærmere målet. Vi benyttet deler av metoden for å kartlegge de ulike byråenes hovedargumenter, slik at vi kunne forstå hva som fungerte bra og mindre bra ved prototypen. Til forskjell fra en vanlig SWOT-analyse fokuserte vi ikke på eksterne faktorer, men heller på hvordan prototypen kunne videreutvikles med utgangspunktet vi hadde. Det vil si at punktene “muligheter” og “trusler” i vår analyse handler om hvilke muligheter dialogverktøyet har for videreutvikling, og “trusler” om punkter som for eksempel kan tolkes feil eller være utfordrende på en negativ måte. Deretter benyttet vi informasjonen til å videreutvikle dialogverktøyets innhold. Før vi utviklet dialogverktøyets visuelle uttrykk, lagde vi et *moodboard*. Et moodboard er en samling av designprosessens visuelle informasjon, som kan vise hvilken stemning eller følelse som skal formidles. Formålet er å

utforske hvilken estetisk stil man vil ha i prosjektet (Leborg, 2023). Prosessen vil gjøres videre rede for i *fase E) Forme dialogverktøyet*, før det endelige resultatet presenteres.

2.5.2 Gjennomføring av kvalitativ testing

Stiftelsen *Design og Arkitektur Norge* (DOGA) peker på det å feile som et viktig verktøy for læring, og fremmer at “det å lansere en foreløpig løsning for så å bruke den til å fortsette å lære, fortsette å spørre og fortsette å teste, er viktig i design tenkning” (DOGA, 2023). Brown (2019, s. 97) understreker at målet med en prototype ikke er å utvikle et ferdig produkt, men å forstå hvorvidt en idé har et funksjonelt bruksområde. Samtidig er det viktig at prototypen er god nok til at testingen ikke blir forstyrret av halvferdige elementer eller dårlige løsninger. Videre er det sentralt at prototypen blir testet på de tiltenkte brukerne av produktet, slik at de kan komme med tilbakemelding på dens potensial (Brown, 2019, s. 97). Som nevnt i kapittel 2.2.5 valgte vi derfor å teste prototypen på byråene som deltok i forundersøkelsen.

Da vi skulle teste prototypen, sendte vi først forespørsel til alle byråene. Dette endte med et utvalg på seks byråer. På bakgrunn av at kommunikasjonsbyråene er anonymisert i forundersøkelsen, vil byråene som deltok i den kvalitative testingen også videre bli anonymisert. I dialogen i forkant avtalte vi tidspunkt for møtet, og oppfordret byrået til å gjennomføre møtet fysisk. Møtene ble gjennomført høsten 2022, det var derfor ikke nødvendig å ta stilling til restriksjonene for COVID-19 som vi måtte i de kvalitative eliteintervjuene, da de ble utført i starten av 2022. Tjora (2018, s. 121) argumenterer for at intervjuet bør finne sted i omgivelser hvor informanten føler seg trygg. Vi tilbød derfor å komme til byråets lokaler for å gjennomføre samtalen. Tre av møtene ble utført hos byråene. Møtene med de resterende tre byråene måtte utføres via Zoom, da byråene ikke hadde mulighet til å møtes fysisk på bakgrunn av geografisk avstand og hektiske kalendere. Vi opplevde intervjuene som ble utført via Zoom som vellykket, men som Tjora (2018, s.170) peker på har det fysiske intervjuet en tendens til å vare lengre, og inkluderer i større grad rom for løsprat både før og etter intervjuet som kan gjøre situasjonen mer naturlig – noe vi også erfarte.

Testingen ble gjennomført som et semistrukturert dybdeintervju. Intervjuformen karakteriseres i stor grad av en fri samtale, noe som passet situasjonen godt (Tjora, 2018, s. 113). Vi hadde i forkant av hvert intervju sendt byrået prototypen vår, slik at de kunne gjøre

seg opp tanker om verktøyet før samtalen. Samtalen ble delt opp i tre deler. I den første delen ble byråene bedt om å dele deres tanker om dialogverktøyet fritt, uten at vi på forhånd forklarte innholdet eller hvordan det skulle brukes. I den andre delen stilte vi byråene spørsmål om elementer vi selv var usikker på ved verktøyet, for å få deres rådgivning. I den siste delen hadde vi en felles samtale om verktøyets forbedringspotensiale og muligheter videre. Dette gjorde vi for at kommunikasjonsbyråene skulle kunne komme med mest mulig av sine meninger før de eventuelt ble påvirket av våre spørsmål eller innvendinger.

2.6 Studiens kvalitet

Formålet med studien er å undersøke kommunikasjonsbyråers motivasjon for klimahensyn i sitt arbeid, og videre utarbeide et dialogverktøy for bevisstgjøring av klimapåvirkning i bransjen. Det empiriske materialet er valgt med hensyn til studiens visjon. I de foregående kapitlene har vi presentert fremgangsmåte av kvalitativ og kvantitativ metode i samspill med svakheter og utfordringer som vi møtte på. Dette kapitlet vil ta for seg studiens kvalitet gjennom en drøfting av validitet, reliabilitet, og generaliserbarhet.

Validitet handler om hvor relevant data og analyse er for problemstillingen (Østbye et al., 2013, s. 26). En studie har høy grad av validitet hvis det er samsvar mellom problemstillingen og de faktiske dataene som er samlet inn (Grønmo, 2016, s. 241). I innledningen reiste vi den teoretiske problemstillingen: *1. Hvilket ansvar har kommunikasjonsbransjen knyttet til klimahensyn, og hvordan kan dette by på økonomiske muligheter og utfordringer?* Etterfulgt av den praktiske problemstillingen: *Hvordan kan vi utarbeide et dialogverktøy som stimulerer til refleksjon rundt kommunikasjonsbyråers forhold til klimahensyn?* Videre pekte vi på at forskningsansvarlige tar for seg hver sin del av den teoretiske problemstillingen, for å deretter bruke de individuelle funnene til å svare på den felles praktiske problemstillingen. Denne studien undersøker følgelig hvilket ansvar kommunikasjonsbransjen har knyttet til klimahensyn.

Ved å legge frem teori på feltet som omhandler samfunnsansvar, virksomhetsetikk og omdømme, i samsvar med en kvantitativ forundersøkelse av bransjen, kvalitative dybdeintervju av eksperter på feltet, og kvalitativ testing av prototypen har vi dannet grunnlag for å kunne svare på problemstillingen. Østbye et al. (2014, s. 82) peker på at

metodetriangulering kan gi en bedre helhetsforståelse av resultatene, noe vi selv også opplevde ved analysing av empirien da vi undersøkte fra flere ulike vinkler – både utenfra og internt i byråene. Ved å bruke design thinking som ramme for oppgaven, åpnet vi også muligheten for å gå frem og tilbake i prosessen for å ende med et best mulig resultat. Ved å teste prototypen av produktet på målgruppen, for og deretter gå tilbake og forbedre den, styrker vi dialogverktøyets validitet.

Videre trekker Tjora (2017, s. 234) frem at studiens gyldighet styrkes ved å gjøre rede for valgene man tar, som metodekapittelet har skildret. Yin (2009, s. 42) peker i tillegg på at studiens validitet styrkes av å la informantene se over egne utsagn før publisering. Vi sendte over de transkriberte intervjuene til informantene, og tilbød dem sitatsjekk. Bare én av informantene valgte å korrigere transkriberingen. Den videre utviklingen av dialogverktøyet, hvor vi tok det tilbake til byråene for å teste verktøyet for målgruppen, er også med på å styrke validiteten.

Reliabilitet handler om hvorvidt det er “intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosessen” (Tjora, 2017, s. 231). Det vil si at en oppnår reliabilitet i en studie ved at resultatet er konstant dersom studiet blir gjentatt ved en senere tid. Derfor er det viktig å være åpen om hvilke prosesser og metoder som er brukt i studien for å skape transparens, og at studien dermed kan gjenskapes og testes på nytt. Tjora (2017, s. 231) peker på at innenfor den fortolkende tradisjonen, som kvalitativ forskning er basert på, kan ikke fullstendig nøytralitet eksistere. Det viktigste er derfor å være åpen om forforståelsen, og være forberedt på å justere den underveis. Begge forskningsansvarlige har et personlig engasjement for klima, og det er relevant å nevne at vi underveis i arbeidet med masteroppgaven fikk jobb innenfor klimafeltet. Hindenes ble ansatt som kommunikasjonsrådgiver i Miljøstiftelsen ZERO, og Tvedt som kommunikasjonsrådgiver i Skift – Næringslivets klimaledere. Samtidig er det viktig å understreke at det ikke foreligger en interessekonflikt, og at arbeidsplassen ikke har hatt noen direkte innvirkning på studien. Det er likevel sentralt å bemerke at engasjementet for klima, potensielt kan prege forskningsarbeidet ved at det kan være en risiko for at man favoriserer informantenes svar.

Analysen har prøvd å holde størst mulig grad av objektivitet, men det er viktig å nevne at analysen kan preges av at noen av informantene blir referert til oftere enn andre.

Skjevfordeling har oppstått som følge av at informantene ofte svarte svært ulikt på spørsmålene, og deres individuelle kompetanse gav også ulike forutsetninger for hvor utfyllende de svarte. Det bidro til at noen av informantene ofte hadde mer relevante svar, på bakgrunn av en mer spisset kompetanse på klima og kommunikasjon. For eksempel rommer begrepet “bærekraft” flere ulike aspekter, som førte til at noen av informantene hadde en tendens til å snakke mer om det sosiale aspektet enn det miljømessige aspektet som er i fokus for denne studien, til tross for at vi gjorde det klart innledningsvis i intervjuet at vi ønsket å legge vekt på klima og miljøaspektet.

Til ettertanke kan vi stille oss kritisk til våre valg av intervjuobjekter, da enkelte av informantene opplevdes å ha mindre å tilføre enn andre om temaet. Samtidig er det viktig å presisere at det som nevnt var flere informanter som ble kontaktet, og at disse følgelig hadde bydd på ulik informasjon. Vi opplevde likevel at informantene kom med interessante betraktninger, som var nyttig og hadde god relevans for studien. En annen ting som kan påvirke forskningsarbeidet er informantenes forsøk på å formidle sitt svar, kontra vår tolkning av svarene, som kan medføre feilmarginer (Ytreberg, 2015, s. 67). Dette gjelder både hvordan spørsmålene i intervjuene og forundersøkelsen kan tolkes.

Generaliserbarhet handler om forskningens gyldighet utover det som er undersøkt (Tjora, 2017, s. 238). Når en generaliserer fra et utvalg til en større gruppe, peker Østbye et al. (2007, s. 27) på at det er viktig å ta hensyn til to forhold; antallet enheter og fremgangsmåten for å finne ut hvem som skal være med i utvalget. Som tidligere nevnt i den metodiske tilnærmingen, reflekterte vi i samhold med Kommunikasjonsforeningen rundt å ha bevissthet til avgrensningen av byråer. På bakgrunn av det brede spekteret av byråer i Norge, ble vi enige om å bruke foreningens anbefalinger. Til tross for liten grad av variasjon i virksomhetenes geografiske plassering, valgte vi å benytte foreningens utvalg. Dette på bakgrunn av at det ville vært utfordrende å danne et representativt utvalg om vi skulle inkludere flere byråer ettersom vi i det tilfelle ikke hadde hatt noe spesifikt å basere utvalget på. Det kan derfor argumenteres for at utvalget er gjort på en forsvarlig måte. Samtidig er det viktig å understreke at selv om anbefalingen fra foreningen i utgangspunktet var god, kan mangel på svar i undersøkelsen ødelegge representativiteten (Østbye et al., 2007, s. 149). Som tidligere nevnt svarte 15 av 31 byråer på undersøkelsen, dette innebærer en svarrate på 48 prosent. Til tross for et lite utvalg kan dette likevel indikere en del av det store bildet.

Østbye et al. (2007, s. 27) trekker frem at det er viktig å reflektere rundt generalisering som et reliabilitetsproblem. Svarene fra respondentene i forundersøkelsen, samt svarene fra de kvalitative intervjuene, har riktignok ikke som formål å generalisere, men å få et innblikk i tematikken. Samtidig kan det argumenteres for at punktene i dialogverktøyet er våre generaliserte oppfatninger av informantenes svar. Med reliabilitet i perspektiv, er det også sentralt å understreke at informantenes svar kan preges av egen oppfatning av kommunikasjonsbyråer og bransjen som helhet - da det som tidligere nevnt er kjent at kommunikasjonsbransjen har en tendens til å havne i et dårlig lys. Som nevnt i avsnittet om reliabilitet, er det dog vårt ansvar som forskere å hente informanter som kan oppfylle forskningens krav om validitet. Generaliseringen som blir gjort ved testingen av dialogverktøyet er også relevant for reliabiliteten av oppgaven, både ved at ulike byråer vil ha ulik oppfatning av verdien til verktøyet, og at det danner nok et ledd som kan påvirkes av forskerens egne oppfatninger.

2.7 Forskningsetikk

Forskningsetikken gir prinsipper for hvordan forskning bør utføres og publiseres (Østbye et al., 2007, s. 28). Det vil i dette delkapittelet bli presentert de etiske retningslinjene for prosjektet, og drøftet etiske hensyn i forbindelse med presentasjon av data i lys av *Den nasjonale forskningskomitè for samfunnsvitenskap og humaniora* (NESH) etiske retningslinjer knyttet til samfunnsforskning. Forskningsprosjektet er godkjent av *Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste* (NSD).

Både NESH og NSD krever at det må hentes inn samtykke fra deltakere i forskningsprosjektet når forskningen omhandler personopplysninger. Samtykkeskjemaet innebærer formålet med studien, i tillegg til informasjon om personvern, informantens rettigheter, og hva deltakelsen innebærer. Ved utsendelse av samtykkeskjemaet, presiserte vi for informantene at de når som helst kunne trekke samtykket, og at det var mulig å være anonym i fremstilling av resultatene. Alle informantene i denne studien kan betegnes som elitekilder, som innebærer at de er i sentrale posisjoner. En av informantene i det kvalitative intervjuet valgte å være anonym, med hensyn til sitt arbeid. Tjora (2017, s. 179) peker på at en som forsker har et ansvar for å ikke stille informantene i et dårlig lys. Det var derfor viktig

at vi praktiserte full transparens i studien, og at informantene ble tilbudt å lese det transkriberte intervjuet.

Av statistiske hensyn var det nødvendig å vite hvilke byråer som hadde svart for å kunne sikre datamateriale, selv om de i oppgaven ville bli holdt anonyme. Det ble dermed relevant å ta stilling til respondentens personvern, som resulterte i at vi sendte inn formålet om spørreskjemaet og dens innhold til NSD, og fikk prosjektet godkjent. Videre sendte vi samtykkeskjema til alle respondentene i forkant av besvarelsen. Se vedlegg 1, for eksempel på e-post sendt til byrå. Analysen ble ikke påvirket av informasjon om byråets navn, da vi behandlet de ulike svarene som uavhengige variabler. Vi valgte å ikke undersøke hva hvert spesifikke byrå hadde svart, men benyttet Nettskjemas “webrapport” som lager en samlet statistikk av alle svarene, hvor man ikke får opplysning om hvem som har svart hva. Dette gjorde vi for å beholde størst mulig grad av objektivitet.

2.8 Oppsummering av metodekapittel

Dette kapittelet har gjort rede for hvilke metodiske tilnærminger vi har tatt i bruk for å svare på studiens problemstilling. Vi presenterte først design thinking som forskningsdesign, etterfulgt av en redegjørelse for studiens empiriske utvalg. Deretter gikk vi i dybden på forskningens bruk av metodetriangulering, som innebærer en kvantitativ forundersøkelse, kvalitative eliteintervjuer og kvalitativ testing av oppgavens første versjon av produktet. Den kvantitative forundersøkelsen er gjort med deltakelse fra byråer anbefalt av Kommunikasjonsforeningen. De kvalitative intervjuene er gjort med et utvalg personer etter anbefalinger fra sekretariatet til Kommunikasjonsforeningen, som resulterte i fem ulike fagfolk med ulik bakgrunn og erfaring på kommunikasjon- og/eller klimafeltet. Den kvalitative testingen av prototypen er gjort med seks av byråene fra forundersøkelsen. Til slutt drøftet vi studiens kvalitet, og løftet frem forskningsetiske aspekter ved oppgaven.

3. Fase A) Forstå

Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil jeg legge det teoretiske grunnlaget for analysen. Her vil jeg ta for meg bedrifters samfunnsansvar, også omtalt som *Corporate Social Responsibility*. Kapittelet vil også ta for seg den tredelte bunnlinjen, samt interesenteorien. Videre vil kapittelet omhandle grønn vekst og mulighetene som ligger i et grønt skifte, samt begrepene sirkulær og grønn økonomi. Til slutt tar kapittelet for seg klimafornektelse i kommunikasjonsbransjen. Teorien vil gi grunnlag for det empiriske arbeidet og utformingen av dialogverktøyet ved å ta for seg kommunikasjonsbyråers ansvar og rolle i samfunnet, samt hvordan et selskaps utvikling kan forstås og verdsettes på andre måter enn bare økonomisk vekst.

3.2 Samfunnsansvar

Bedrifters samfunnsansvar er det som omtales som Corporate Social Responsibility (forkortes som CSR). Archie B. Carroll og Mark Schwarz poengterer at samfunnsansvar dreier seg om et overlappende punkt der bedriften innfrir både økonomiske, juridiske og etiske forventninger i samfunnet (Ihlen, 2011, s. 23). Definisjonen tilsier altså at virksomheters ansvar handler om enn kun å skape profitt. Brønn & Ihlen (2015, s. 208) forteller at CSR lenge har vært aktuelt for små og store bedrifter, trolig grunnet globalisering, økt makt hos selskaper og mediepress, nye typer aktivisme, samt ny og billig kommunikasjonsteknologi (Brønn & Ihlen, 2015 s. 208). Miller (2017, s. 9) peker på at problemet med CSR er at den mangler kritikk av kapitalistisk vekst som ideologi. Dette medfører at hensyn til bærekraft ofte blir et kompromiss. Dette resulterer i at mange bedrifter løfter frem bærekraft for å rettferdiggjøre deres rett til å drive virksomhet, noe som ofte resulterer i grønnvasking. Denne studien vil derfor lene seg på Haski-Leventhals forståelse av CSR, som tar avstand fra grønnvasking ved å inkludere miljøet som en sentral interessent.

“Strategic CSR is a holistic and long-term approach to the broad responsibilities of business, based on stakeholder integration and ethical behaviour, while utilising the firm’s resources and brand to address societal and environmental issues.” (Haski-Leventhal, s. 9, 2021)

Denne forståelsen av CSR peker på at virksomheter med sine ressurser og kunnskaper, kan gjøre langt mer enn å bare minimere de negative konsekvensene av sin drift. Dette støttes av Ihlen (2011, s. 26), som sier at alle bedrifter har et visst ansvar, men at det går et skille mellom de som mener at dette ansvaret bare er knyttet til profitt, og de som mener at det også knyttes til andre interessenter enn kun eierne av selskapet.

3.2.1 Interesentteorien

Freeman (Haski-Leventhal & Cooperrider, 2021, s. 9) definerer også CSR som en visning av selskapet og dets rolle i samfunnet, som påtar seg et ansvar blant bedrifter til å forfølge mål i tillegg til profittmaksimering og et ansvar for interessenter å holde selskapet ansvarlig for sine handlinger. De argumenterer for at samfunnet og næringslivet er så tett sammenvevd at et selskap trenger et begrep for interessenter for å kunne håndtere relasjonene til omgivelsene (Ihlen, 2011, s. 65). Freeman har fra dette lagt frem *stakeholderteorien* (interesentteorien på norsk). Begrepet «stakeholders» kalles på norsk for interessenter og defineres som enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller er påvirket av oppnåelsen til en organisasjons formål. Interessenter kan være ansatte, investorer, forbrukere, leverandører, regjeringen, samfunnet og miljøet (Freeman, 1984, s. 46). Interesentteorien er viktig for å forstå kommunikasjonsbyråers rolle i samfunnet, og hvilken påvirkning interessenter opplever av det som skjer i og fra byrået. Det er flere problemer som stakeholderteorien forsøker å finne en løsning på, som problemet med verdiskaping og handel, kapitalismens etikk og ledelsesmessig tankesett (Freeman, 1984, s. 3).

Haski-Leventhal (2021, s. 69) viser til Werther og Chandler som deler interessenter i tre grupper: (1) Samfunnsmessige interessenter i den ytterste sirkel inkluderer regjeringer, samfunnet, tredje sektor og miljøet. (2) Økonomiske interessenter kommer innenfor og inkluderer aksjonærer, konsumenter, konkurrenter og leverandører. (3) Innerst er de organisatoriske interessentene som inkluderer ansatte, eiere og ledere, og unioner (Haski-

Leventhal, 2021, s. 69). Det er viktig for kommunikasjonsbyråer å forstå at deres rolle strekker seg fra den innerste sirkelen hvor de selv befinner seg, til den ytterste sirkelen som involverer samfunnet og miljø (Figur 3).



Figur 3: Interessentene til en virksomhet er fordelt i tre ulike lag. Det innerste laget er de interessentene som står tettest på virksomheten (Haski-Leventhal, 2021, s. 69).

3.2.2 Den tredelte bunnlinjen

Haski-Leventhal (2021, s. 11) definerer den tredelte bunnlinjen som et rammeverk innen CSR som referer til sosial-, miljø- og økonomisk ytelse, og består altså av en sosial, økonomisk og miljømessig bunnlinje (Haski-Leventhal, 2021, s. 11). Dette begrepet vil være viktig for denne oppgaven da den måler i hvilken grad en bedrift eller organisasjon er bærekraftig eller søker bærekraftig vekst (Haski-Leventhal, 2021, s. 11). Når det kommer til rapportering av en bedrifts ytelse, legger Haski-Leventhal (2021, s. 357) frem et begrep kalt *integrert rapportering*. Rapporteringen går bort fra idéen om tre ulike rapporteringer innen den tredelte bunnlinjen, men foreslår at en kombinasjon og justering av alle tre, er det som utgjør om en bedrift er strategisk ansvarlig (Haski-Leventhal, 2021, s. 357). Sett i kontekst av oppgaven vil det bety at vi ikke lenger bare skal legge vekt på hver enkelt bunnlinje for å avgjøre en

bedrifts suksess eller utvikling, men at alle aspekter fortjener en plass i søkelyset – også klima og miljø.

Den tredelte bunnlinjen viser med andre ord til sluttresultatet for vurderingen av hvordan et selskap eller organisasjon presterer når det kommer til ikke bare økonomisk gevinst, men også samfunns- og miljømessig gevinst. Begrepet ble benyttet av John Elkington i 1994 for å vise hvorfor sammenhengen mellom økonomi, miljø og sosial verdiskaping er viktig (Elkington, 2018). Ideen bak konseptet er at det en bedrift foretar seg skal gi fordeler for både bedriften, forbrukere og miljø gjennom å fremme sosiale og miljømessige resultater på lik linje med det økonomiske, for å kunne oppnå langsiktig suksess (Elkington, 2018). Begrepet har imidlertid blitt kritisert for å være “meningsløst og reduksjonistisk”, da det forsøker å “lage aggregatstørrelser av sosiale forhold”, i tillegg til å sammenligne “usammenlignbare størrelser” av økonomi, miljømessige og sosiale resultater (Ihlen, 2011, s. 23). Elkington (2018) har i senere tid hevdet at det er på tide å revurdere begrepet da en vurdering av bærekraftig suksess ikke bare kan måles av profitt eller tap. Det må også måles ved menneskers velvære og planetens helse (Elkington, 2018).

Den tredelte bunnlinjen omtales ofte også som de tre P-ene: person, planet, and profit. Poenget med denne tenkningen er ikke bare at alle disse faktorene er viktige for en bedrifts eller virksomhets suksess, men også at faktorene har sammenheng med hverandre. Bedre behandling av ansatte kan øke inntjeningen; tiltak for økt inntjening kan skade miljøet eller stresse de ansatte (Olsen & Syse, 2013, s. 115). Det er denne forståelsen oppgaven vil rette søkelyset mot i analysen av dataene våre når vi snakker om den tredelte bunnlinjen i konteksten av norske kommunikasjonsbyråer

3.2.2.1 Den økonomiske bunnlinjen møter den miljømessige

Vi lever i en verden hvor høyest mulig profitt ofte er hovedmotivet. Haski-Leventhal (2021, s. 187) sier at ofte, når ledelsen skal diskutere bærekraftighet, blir det kun snakket om hvor kostbart det er å bli mer bærekraftig. Det kan derfor være fordelaktig å utvikle et prosjekt for bærekraftighet som viser at å sette lys på den miljømessige bunnlinjen også kan være godt for den økonomiske bunnlinjen, for å få flere med på laget (Haski-Leventhal, 2021, s. 187).

Det er et voksende antall studier som viser et forhold mellom CSR og forbedret finansiell prestasjon. En langsgående studie viste for eksempel at bedrifter med høyt nivå av bærekraft

presterte 4,8 prosent høyere på aksjemarkedet enn de med lavere nivåer. En av grunnene som forklarer dette, er ifølge Haski-Leventhal (2021, s. 187) de lavere kostnader. Noen løsninger krever investeringer, men vil som oftest gi god avkastning innen få år. Dette kan for eksempel være at selskaper skifter til fornybar energi, grønne bygninger, redusere avfall, eller bruker ressursene i produksjonen på en mest mulig effektiv måte. Dette gjelder også når selskaper tar på seg ekstra ansvar for å sørge for bærekraft, slik som å ta imot returvarer ved enden av forsyningskjeden. De øker kostnadene ved å tilby slike tilbud, men det kan få folk til å komme tilbake til butikkene og bruke muligheten til å kjøpe nye produkter (Haski-Leventhal, 2021, s. 187).

Finanslitteraturen sier at markedet responderer på signaler, som sier noe om hvordan selskapet opererer. Selskaper forsøker derfor å gi signaler til markedet om at de er stabile, troverdige og lønnsomme. Samtidig, på den andre siden, signaliserer markedet til selskapene hvilke krav de har (Haski-Leventhal, 2021, s. 187). Haski-Leventhal (2021, s. 187) sier at man ser at markedets signaler har endret seg, og at forbrukere nå også velger å kjøpe varer og tjenester som er bra for miljøet og samfunnet. Derfor mener blant annet Porter og Kramer at om ikke selskaper er miljøvennlige, vil de miste sine konkurransefortrinn i fremtiden (Haski-Leventhal, 2021, s. 188). Fremtidens kunder vil altså i høyere grad enn tidligere generasjoner ikke tolerere bedrifter som ikke opererer på en bærekraftig måte. Signaler om bærekraftig bedrift vil derfor komme til å bli viktigere i fremtiden, for både kommunikasjonsbyråer og deres kunder.

3.3 Grønn vekst

Når det kommer til økonomisk vekst, er det to perspektiver, ifølge Per Espen Stoknes (2020, s. 18). Økonomisk vekst kan oppfattes positivt, ved at man får større omsetning. Samtidig kan det oppfattes negativt, ved at forbruk går opp. Ofte blir økonomisk vekst derfor unyansert og ender opp med at enten er du for vekst, eller så er du imot. Stoknes (2020, s. 18) stiller derfor spørsmålet om sunn vekst er mulig, og hvis den er det, hva skal så til for å få økonomien bort fra destruktiv vekst og over på sunn vekst? Stoknes (2020, s. 18) argumenterer for å endre vår forståelse av vekst til mer enn bare økt formue.

Ifølge Stoknes (2020, s. 266) er utgangspunktet for sunn vekst verdiskapningsprosessen – altså å levere noe andre mennesker ønsker og verdsetter i penger. Imidlertid defineres sunn vekst, i motsetning til konvensjonell vekst, av en balansert vekst i den brede formuen og er det motsatte av ensidig vekst, hvor én type kapitalgevinst dominerer på bekostning av alle andre (Stoknes, 2020, s. 268). Med langsiktig sunn vekst kan hver generasjon gi neste generasjon bedre realformue enn de selv arvet (Stoknes, 2020, s. 268-69). *Grønn vekst* er en slik langsiktig sunn vekst og defineres som “en økning i økonomisk produksjon som senker det samlede fotavtrykk” (Stoknes, 2020, s. 172). Ifølge Stoknes (2020, s. 159) er ideen bak grønn vekst å beskrive en renere vei fra dagens økonomi, som ødelegger jorden, til en sunn økonomi som trygt kan blomstre innenfor jordens tålegrenser i århundrer. De to hoveddimensjonene som kombineres ved grønn vekst er endring i verdiskaping og fotavtrykk fra år til år (Stoknes, 2020 s. 159). Grønn vekst betyr altså mer økonomisk verdiskaping med mindre forbruk av fysiske materialer, og på samme tid reduksjon av miljøpåvirkningen av disse materialstrømmene. Med andre ord innebærer grønn vekst en “gradvis dematerialisering av økonomien” (Stoknes, 2020 s. 159). Så kan vi forvente å se at et samfunn sterkt bygget konvensjonell vekst vil få øynene opp for grønn vekst?

Stoknes (2020, s. 350) poengterer at ethvert selskap har mange gode grunner til å legge om til sunnere vekst. Dette er viktig for kommunikasjonsbyråer å vite for å kunne motivere og engasjere kunder eller oppdragsgivere til å ta grønnere valg i sin drift og hvordan de ønsker å fremstå. Stoknes (2020, s. 350) definerer de fire viktigste faktorene i den moderne verdsettingen av selskaper som: merkevare, produktivitet, risiko og talent.

- En *merkevare* vokser seg sterk og lønnsom ved å sikre lojalitet hos kundene, bedre sosial aksept fra interessentene og økt salg fra bedret omdømme (Stoknes, 2020, s. 350). Et nøkkelmål for alle næringsledere er nemlig å ta større markedsandeler (Stoknes, 2020, s. 350).
- Mer bærekraftige løsninger vil også totalt sett føre til høyere operative ytelser gjennom bedret arbeids- og ressurs-*produktivitet* (Stoknes, 2020, s. 350). Noe som gir mindre sløsing og lavere kostnader (Stoknes, 2020, s. 350).
- De eksterne *risikoene* vil avta ved at et selskap har reell integrert, grønn, rettferdig vekst (Stoknes, 2020, s. 350). Å bli avslørt som giftig, urettferdig eller uansvarlig vil nemlig ikke overraskende skade bunnlinjen, aksjekursen og driftstillatelsen (Stoknes, 2020, s. 350). Internt kan også stigende priser på ressurser, CO2-utslipp, eller

offentlige reguleringer utgjøre en risiko for økte kostnader i fremtiden (Stoknes, 2020, s. 350-351).

- Ved at selskapet oppfattes som en god, bærekraftig arbeidsplass, vil rekruttering av nyansatte bli lettere og billigere, i tillegg til at gjennomtrekken blir lavere (Stoknes, 2020, s. 351). Dermed vil selskapet kunne ha mer kompetente og *talentfulle* arbeidstakere (Stoknes, 2020, s. 351).

Synet på vekst kan ikke lenger hovedsakelig komme fra det menneskesentrerte perspektivet, hvor alt biologisk liv blir sett på som råvarer, mener Stoknes (2020, s. 376). Han sier vi bør legge bort den gamle forståelsen om at vekst er en lineær årlig økning av kun pengemessige strømmer. I stedet kan vi dyrke frem en ny forståelse basert på syklisk kompleksitet hvor finansiell kapital på komplekse måter også støtter og beriker de mange nettverkene med sosial- og naturkapital som gjør det mulig for et menneskeliv også over tid (Stoknes, 2020, s. 376).

3.3.1 Sirkulær og grønn økonomi

Det at et selskap vokser må ikke nødvendigvis være ensbetydende med større omsetning og produksjon. Kloden trenger at selskaper redefinerer verdikjeden sin. Hvordan kan vekst forstås på andre måter? Kan den tredelte bunnlinjen implisere at vi vektlegger andre verdier? Dette vil vi se nærmere på i denne delen av teorikapittelet, som tar for seg begrepene sirkulær og grønn økonomi.

3.3.1.1 Sirkulær økonomi

Sirkulær økonomi defineres som et regenererende system hvor ressursinnsats og avfall, utslipp, og energilekkasje er minimert ved å bremse, stenge eller innsnevre material- og energiløkker (Haski-Leventhal, 2021, s. 190). Systemet er designet for å skape miljømessige, økonomiske og sosiale verdier ved å fjerne avfall fra livssyklusen til et produkt (Haski-Leventhal, 2021, s. 190). Målet er å gå bort fra bruk-og-kast-økonomien, som bruker mye energi, arbeidskraft og produserer mye avfall. Sirkulær økonomi prøver heller å opprettholde nytten og verdien av materialer ved hjelp av gjenoppbyggende og regenererende design. Det er en lukket krets-tilnærming til økonomien – også kalt lukket verdikjede (Geissdoerfer, et al., 2017). Sirkulær økonomi legger vekt på å optimalisere bruk av ressurser, forbedring av bruk og bevaring av naturkapital og begrenser risikoer ved effektivt å administrere begrensede ressursbeholdninger og fornybar energi (Haski-Leventhal, 2021, s. 190). Den

totale miljøpåvirkningen livssyklusen til et produkt, tjeneste eller selskap har måles ved hjelp av en livssyklusanalyse (Midtun, 2013, s. 199).

3.3.1.2 Grønn økonomi

Grønn økonomi kan defineres som en økonomi som resulterer i et forbedret velvære og sosial likhet for mennesker, mens den betydelig reduserer miljørisiko og økologisk mangel (Haski-Leventhal, 2021, s. 191). En grønn økonomi kan oppfattes som en som har lave utslipp av CO₂, er ressurseffektiv og sosialt inkluderende (Haski-Leventhal, 2021, s. 191).

Haski-Leventhal (2021, s. 192) deler grønne selskaper og institusjoner inn i to kategorier:

- *Den grønne kjerneøkonomien* består av de som tilbyr produkter og tjenester som sparer på ressurser, tilbyr rene alternativer, reduserer utslipp og gjenbruk av avfall (Haski-Leventhal, 2021, s. 192).
- *Den adaptive grønne økonomien* består av selskaper som tilbyr produkter og tjenester som gjør en seriøs innsats for å gjøre produktene, prosessen og verdikjeden sin grønn (Haski-Leventhal, 2021, s. 192). Noe som gjør dem enda mer miljøvennlige.

Felles for disse selskapene er at de har en filosofi om at grønn drift er godt for virksomheten og fremtiden (Haski-Leventhal, 2021, s. 192). De adaptive grønne selskapene og institusjonene driver etterspørselen i den grønne kjerneøkonomien (Haski-Leventhal, 2021, s. 192).

3.4 Klimafornektelse og kommunikasjon

Motbevegelsen til klimaaktivisme utgjør fremdeles en stor trussel for global oppvarming og klimaendringer. På lik måte med at PR- og kommunikasjonsbransjen kan være med på å bidra positivt til klimabevegelsen, kan den også være med på det motsatte – klimapassivitet. Boken *Climate Change Denial and Public Relations: Strategic Communication and Interest Groups in Climate Inaction* (Almiron & Xifra, 2019) tar for seg dette. Med andre ord: mangelen på effektiv handling av mennesker for å minske eller slutte å bidra til global oppvarming. Almiron & Xifra (2019, s. 1) innleder med å presisere at den største endringen vi har gjort når det kommer til klima, er måten det blir kommunisert, og derfor undersøker de

rollen PR-bransjen har hatt. “Klimapassivitet er ikke bare et politisk problem, men fundamentalt et etisk og kommunikativt problem”, skriver de videre (Almiron, N. & Xifra, J., 2019, s. 2).

Blant kritiske tenkere er det vidt anerkjent at *the denial machine* – en klimafornektelsesretorikk organisert av den amerikanske høyreorienterte motbevegelsen – ble konstruert først og fremst for å beskytte “business as usual” i det industrielle og finansielle kapitalistiske system – altså beskytte kapitalistisk profitt (Almiron, N. & Xifra, J., 2019, s. 2). Klimafornektelsesretorikk er med på å forklare passiviteten og/eller ineffektiviteten til forsvarere av menneskeskapte klimaendringer.

Det er nødvendigvis ikke slik at mangelen på informasjon om klimaendringene er grunnen til at det ikke blir gjort tiltak. En vanlig misforståelse om kommunikasjon rundt klimaendringer er ifølge Jasper Colin Fessman (2019, s. 2) at å bevisstgjøre er nok for å endre mening om farene med klimaendringer. Ifølge *Oxford Research Encyclopedia og Climate Science* antydes det at et gap mellom forskere og samfunnet er et resultat av en enveis kommunikasjonsmodell (Fessmann, 2019, s. 2). Fessmann (2019, s. 2) poengterer at det er veldig vanskelig å endre folks allerede eksisterende meninger. Måten kommunikasjonsbyråer bidrar til å kommunisere rundt klima, er dermed vesentlig for om de vil endre mening og foreta en omstilling.

3.5 Oppsummering av teorikapittel

I dette kapittelet har jeg først tatt for meg konseptet Corporate Social Responsibility, som handler om hvilke forventninger samfunnet har til en organisasjon eller virksomhet (Haski-Leventhal, 2021, s. 9). Her fremheves hvorfor interessenter er viktig å ta hensyn til for kommunikasjonsbyråer. Interessenter defineres som enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller er påvirket av oppnåelsen til en organisasjons formål (Freeman, 1984, s. 46). Som for eksempel kundene til et kommunikasjonsbyrå. Videre går kapittelet inn på den tredelte bunnlinjen, som er et rammeverk innen CSR og refererer til sosial-, miljø- og økonomisk ytelse (Haski-Leventhal, 2021, s. 357). Den tredelte bunnlinjen er viktig for å forstå hvordan den miljømessige bunnlinjen påvirker den økonomiske. Hvis ikke selskaper er miljøvennlige, vil de risikere å miste sitt konkurransefortrinn i fremtiden (Haski-Leventhal,

2021, s. 188). Så tar kapittelet for seg sirkulær og grønn økonomi. Sirkulær økonomi er et regenererende system hvor ressursinnsats og avfall, utslipp, og energilekkasje minimeres ved å bremse, stenge eller innsnevre material- og energibruk. Systemet er designet for å skape miljømessige, økonomiske og sosiale verdier ved å fjerne avfall fra livssyklusen til et produkt (Haski-Leventhal, 2021, s. 190). Grønn økonomi resulterer i et forbedret velvære og sosial likhet for mennesker, mens den betydelig reduserer miljørisiko og økologisk mangel (Haski-Leventhal, 2021, s. 191). Her skilles det mellom den grønne kjerneøkonomien og den adaptive grønne økonomien (Haski-Leventhal, 2021, s.192). Kommunikasjonsbyråer som har røtter i den adaptive grønne økonomien tilbyr kommunikasjonstjenester som gjør en seriøs innsats for å gjøre produktene, prosessen og verdikjeden til kunden grønn. Kapittelet definerer så grønn vekst som mer økonomisk verdiskaping ved mindre bruk av fysiske materialer, og på samme tid reduksjon av miljøpåvirkningen av disse materialstrømmene (Stoknes, 2020 s. 159). Med andre ord en gradvis dematerialisering av økonomien. De fire viktigste faktorene i den moderne dematerialiserte verdisettingen av selskaper er merkevare, produktivitet, risiko og talent (Stoknes, 2020, s. 159-160). Til slutt belyses klimafornektelse – motbevegelsen til klimaaktivisme. Det går ut på blant annet kommunikasjonsoppdrag som mangler effektiv handling for å minske eller slutte å bidra til global oppvarming. Dette kan potensielt være et stort problem for ryktet og troverdigheten til dem som arbeider med kommunikasjon i tillegg til å skade planeten.

4. Fase B) Utforske

For å analysere kommunikasjonsbyråers samfunnsansvar og de økonomiske mulighetene og utfordringene de står overfor når det kommer til klimapåvirkning, vil oppgaven ta utgangspunkt i de fem kvalitative eliteintervjuene. Dette gir grunnlaget for den første prototypen av dialogverktøyet. Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet fra svarene vi fikk i forundersøkelsen som vi sendte ut til kommunikasjonsbyråer etter anbefalinger fra Kommunikasjonsforeningen. Hvert av temaene vil innlede med en diskusjon rundt funn fra forundersøkelsen, som leder til spørsmålene i intervjuguiden til de kvalitative intervjuene. Deretter vil svarene fra intervjuene drøftes opp mot pensum på temaet. Vi vil ikke bruke svarene fra forundersøkelsen til å forsøke å generalisere svarene fra respondentene til å gjelde for hele PR- og kommunikasjonsbransjen i Norge. Dette fungerte dog som en forundersøkelse som var med på å gi en indikasjon på hva et utvalg engasjerte byråer mener, og et utgangspunkt for videre utvikling og forskning rundt kommunikasjonsbyråer og klima. Videre vil funnene fra analysen brukes til å utvikle en prototype på et dialogverktøy for bevisstgjøring av de etiske og økonomiske problemene og mulighetene kommunikasjonsbyråer står overfor når det kommer til klimahensyn.

En av informantene ønsker å være anonym i oppgaven, og vil derfor omtales som *anonym informant* og med pronomen *hen*. Analysen vil bli gjort i lys av det teoretiske grunnlaget presentert i teorikapittelet om grønn vekst, sirkulær og grønn økonomi, bedrifters samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen, samt klimafornektelse. Første del av analysen vil ta for seg kommunikasjonsbransjens samfunnsansvar. Deretter drøftes kommunikasjonsbyråers muligheter for grønn vekst. Spørsmålene er som sagt utformet fra foranalysen, og jeg har valgt å referere til intervjuobjektene som en del av den argumentative teksten min i analysen som jeg drøfter opp mot teorien. Grunnen til dette er at ved å inkludere empirien og sitatene fra intervjuene i teksten og argumentene mine, er det med på å forbedre lesbarheten og muligheten for å knytte teori og empiri bedre sammen.

4.1 Samfunnsansvar i kommunikasjonsbransjen

Kommunikasjonsbyråer har en viktig rolle i samfunnet, og har dermed et ansvar for sine handlinger overfor sine interessenter, i tillegg til profittmaksimering. Et dialogverktøy for kommunikasjonsbransjen må kunne stimulere til refleksjon rundt hvilke ansvar og påvirkningskraft de har. I denne delen av analysen vil vi derfor se nærmere på kommunikasjonsbyråers samfunnsansvar, påvirkningskraft og verdien ved vektlegging av klima.

4.1.1 Kan kommunikasjonsbransjen bidra til et bærekraftig samfunn?

I vår forundersøkelse svarte samtlige av respondentene “ja” på spørsmålet om kommunikasjonsbransjen kan bidra til et mer bærekraftig samfunn. Det er altså en felles forståelse for at kommunikasjonsbyråene kan utgjøre en forskjell. På spørreundersøkelsen svarte bare 40 prosent av respondentene at de har informasjon om bærekraft på byråets nettside, men like mange sier de har planer om å gjøre det. I tillegg har én av respondentene etablert et eget datterselskap som legger vekt på bærekraftig kommunikasjon. Vi spurte derfor ekspertene:

- *Kan kommunikasjonsbransjen bidra til et bærekraftig samfunn?*

Både Pernille Louise Røe og Andreas Ytterstad presenterer to ulike måter kommunikasjonsbyrå kan bidra positivt til et bærekraftig samfunn: De kan redusere sitt eget fotavtrykk som kommunikasjonsbyrå og de kan bidra til at ulike virksomheter får redusert sine utslipp. Det er derfor viktig å anerkjenne byråets livssyklus når det kommer til levering av tjenester, på lik linje med syklusen til en bedrift som leverer varer.

Når det gjelder hvordan kommunikasjonsbyråer påvirker et bærekraftig samfunn, forteller Ytterstad (22. februar, 2022) at det også “kommer an på hvor disse byråene holder til”. Altså hvem de tar oppdrag for.

“Kommunikasjonsbyråer kan bidra til noe positivt, men de kan også få oppdrag av noen som har negativ påvirkning, og olje- og gasssektoren i Norge er noen av de som bruker mest

kommunikasjonsbyråer og mest ressurser på blant annet å snakke om hvordan olje og gasssektoren kan være mer miljøvennlig”, ifølge Ytterstad (22. februar, 2022).

Dette tilsier altså at kommunikasjonsbyråer har mulighet til å både være bidragsytere til et bærekraftig samfunn, men på samme tid kan de utfra hvordan de behandler kundeforhold, være med på å løfte frem virksomheter som står for de største utslippene.

4.1.2 Hvilket ansvar har kommunikasjonsbyråer når det kommer til bærekraft?

Majoriteten av respondentene i forundersøkelsen svarer at de ligger høyt på skalaen over hvilken grad klima er sentralt i byråets virksomhet. Byråene antyder altså at klima er et viktig tema å ta hensyn til, også i kommunikasjonsbransjen. Ved spørsmål om hvilken grad klimatas stilling til under byråets beslutningstakinger, var det dog en del spredning i svarene, men de fleste respondentene svarte fra noen til stor grad. Derfor stilte vi spørsmålet til ekspertene:

- *Hvilket ansvar har kommunikasjonsbyråer når det kommer til bærekraft?*

Anonym informant er skeptisk til muligheten for en kommunikasjonsbransje der bærekraft alltid blir tatt hensyn til i beslutningstakingene, på grunn av økonomiske insentiver. Informanten har nylig jobbet med bank- og finansbransjen, hvor det nå kommer krav fra EU. I dette tilfellet har de ikke noe annet valg enn å forholde seg til disse kravene, forteller informanten. Her blir bedrifter enten stemplet som grønne eller brune. Hen tror at dersom kravet hadde kommet til alle bedrifter, kunne det gått. *“Men uten det er det rett og slett ikke nok motivasjon for å gjøre noe for klima og miljø, mangfold og likestilling”*, sier Anonym informant (16. mars, 2022). Som Ihlen (2011, s. 26) sier, har alle bedrifter et visst samfunnsansvar knyttet bærekraft generelt, men at det går et skille mellom de som mener at dette ansvaret bare er knyttet til profitt, og de som mener at det også knyttes til andre interesser enn kun eierne av selskapet. Haski-Leventhal (2021, s. 69) sier at ifølge interesenteorien, er samfunnet og miljøet en del av den ytre sirkelen av interesser.

Dette antyder at kommunikasjonsbransjen dermed har et utvidet ansvar utenfor sin egen virksomhet. Dersom det er mangel på motivasjon for å gjøre noe med det, kan være nødvendig med for eksempel statlig innvending for at den miljømessige bunnlinjen får en

sentral rolle i verdisetningen av et selskap på lik linje med den økonomiske. Eller er dette noe kommunikasjonsbyråer med fordel kan implementere før eventuell statlig regulering krever at de gjør det?

4.1.3 Hvordan kan kommunikasjonsbyråer samarbeide om miljø, men konkurrere om kundene på samme tid?

På spørsmål om respondentene ville vært interesserte i å samarbeide på tvers av bransjen om miljøtiltak, svarer en av dem at bransjen selv har svært liten innvirkning på miljøet, da de har kontorarbeidsplasser med minimale utslipp. Her er det altså en forståelse om at kommunikasjonsbyråets klimapåvirkning kun er basert på hva byrået selv gjør innen kontorets fire vegger. En potensiell mulighet vi løftet frem i intervjuene var om bransjen selv kunne inngå samarbeid om klima og miljø, men samtidig konkurrere om kundene, fremfor å vente på statlig regulering.

- *Hvordan kan kommunikasjonsbyråer samarbeide om miljø, men konkurrere om kundene på samme tid?*

Samtlige av informantene er positive til ideen om et slikt samarbeid, men ikke alle er like overbevist om hvor realistisk dette er. Røe (9. februar, 2022) argumenterer likevel for at et samarbeid om bransjestandarder, veiledere, “*best practice*” eller erfaringsutvikling når det kommer til bærekraft, er noe som vil gagne alle. Ytterstad (22. februar, 2022) trekker frem *Plimsoll-linjen*, en standard for lasteskip. Dette var en linje som ble markert med en grense som viste hvor tungt alle skipene kunne laste. Ytterstad (22. februar, 2022) argumenterer for at om byråene går sammen om en slik standard i kommunikasjonsbransjen så vil man fremdeles kunne konkurrere, men ha en grønn bunnlinje. Selv om Nossun (5. mars 2022) mener at bransjen burde samarbeide mye mer om klima, er hun skeptisk til om vi vil se en bransje hvor bærekraft alltid blir tatt stilling til. Hun forteller at hun skulle ønske at kommunikasjonsbransjen klarte å premiere de som bidrar til raskere omstilling.

4.1.4 Hvilke krav kan kommunikasjonsbyråer sette til sine kunder?

Som nevnt over, har kommunikasjonsbyråer særlig én interessant som de kan ha direkte stor innvirkning på – nemlig kundene sine. Hvilke kunder de velger, hvilke oppdrag de tar og hvordan de velger å utføre dette oppdraget på, er alt med på å påvirke den totale klima- og

miljøpåvirkningen et byrå kan ha. Men er det slik at det lar seg gjøre at kommunikasjonsbyråer bare skal ta på seg oppdrag og kunder som er klimanøytrale eller -positive? Hva så med de næringsvirksomhetene som driver med virksomhet med en negativ påvirkning på klima og miljø?

60 prosent av respondentene i forundersøkelsen svarte at de har valgt bort oppdrag grunnet kundens miljøpåvirkning. Én respondent opplyser samtidig at de “hjelper kunder med å redusere sin miljøpåvirkning”, i stedet for å velge dem bort. Samtidig svarer nesten halvparten av respondentene at det ikke er aktuelt å sette krav til miljøpåvirkning i måten de løser oppdrag på. Men flere ønsker å rette søkelyset mot hvordan de kan hjelpe selskaper med høyt klimaavtrykk til å bli bedre. Det er altså en oppfattelse av at de fleste byråene i forundersøkelsen ikke ønsker å utelukke kunder, men vil velge å veilede dem i en bedre retning. Når det kommer til åpne kundelister, svarte litt over halvparten enten “ja”, at de lar det være opp til kundene, eller at de er åpne ved forespørsel. Mens litt under halvparten har ikke åpne kundelister, og begrunner dette blant annet med at de “vekker konfidensialitet høyt i våre kundeforhold, og mener at våre kundelister ikke er relevant offentlig informasjon”. Selv om det kan være gode grunner til dette, kommer ikke dette alltid frem. Kan mangelen på transparens gi feil signaler, og påvirke omdømmet til byrået? Vi spurte derfor ekspertene om hvordan de stilte seg til idéen om å velge kunder basert på klimapåvirkning, og effekten av transparens rundt kundelister. I intervjuundersøkelsen fulgte vi opp dette spørsmålet om klimanøytrale kunder:

- *Burde det være en standard for hvordan byråer skal velge sine oppdrag/kunder?*

Borgar Aamaas mener at det ville vært synd om en stor del av næringslivet ikke fikk tilgang til kommunikasjonsbyråer, dersom bransjen setter for strenge krav. Alle vil på et eller annet tidspunkt, eller nivå, ha behov for kommunikasjon. Dette være seg om det er internt i bedriften eller eksternt ved hjelp av et kommunikasjonsbyrå.

Nossum forteller at de i sitt byrå, Footprint, innimellom setter krav til kunder. Hun sier at dersom det er en kunde som kommer med en løsning som de kan dokumentere at er dårlig for klima, vil de anbefale å jobbe med noen andre dersom de fortsatt ønsker å gå for denne beslutningen. Dermed er de åpne for å jobbe med dem, så lenge de endrer på det de ønsker å gjennomføre til et mer klimavennlig tiltak. Det er forståelig at det å utelukke kunder kan være

problematisk. Kommunikasjonsbyråer sine kunder er det vi kaller økonomiske interessenter (Haski-Leventhal & Cooperrider, 2021, s. 69), og er tross alt inntektskilden for byrået.

Som selvstendig næringsdrivende har Anonym informant avsluttet oppdrag og samarbeid fordi informanten føler at de ikke kom noen vei, og at rådene ikke blir tatt i bruk, eller det tar for lang tid å komme til avgjørelser. Informanten er da tydelig på at hen tar kommunikasjonsoppdrag i tråd med hens verdier og grønne profil – og blir da gjerne ikke kontaktet av noen som er en ‘miljøversting’. Likevel tror informanten at dersom man kan ha mye ‘guts’ og stole på sine verdier, så kommer man en lang vei, og kan sette kravene først som sist – da må andre endre seg rundt. Her foreslår hen altså at det å legge et press på kundene, kan være med på å bidra til atferdsendring.

Ytterstad (22. februar, 2022) sier at han ikke tror det er optimistisk å tenke at byråene vil kunne stille noen etiske krav til hvilke oppdrag de tar, men at spørsmålet man bør stille seg er hvor strenge etiske krav det er realistisk å forvente. Han mener dette kan lukke noen dører, men samtidig vil kommunikasjonsbransjen troverdighet som bærekraftig kunne bli negativt påvirket ved å ta oppdrag fra den sektoren som i størst grad fører til global oppvarming, dersom det er snakk om grønnvasking.

Hvilke kunder og oppdrag som tas har altså en påvirkning på omdømmet til kommunikasjonsbyrået. Derfor er det kanskje ikke overraskende at ikke alle er åpne om sine kundelister. Hvordan byråer velger og setter krav til av kunder og kravsetting burde være noe byråer ønsker å vise, om de vil gi signaler til markedet om at selskapene de representerer er stabile, troverdige og lønnsomme. Dette er signaler Haski-Leventhal (2021, s. 187) sier at markedet responderer på. De har her en gyllen mulighet til å påvirke klima- og miljøavtrykket til ikke bare sin egen drift, men også sine kunder, som igjen kan ha enda større påvirkning enn deres eget byrå. Det ser likevel ut som at det er mye vegring for å virkelig sette ned foten for “brune” byråer. Flere ser ut til å være åpne for “brune” virksomheter som ønsker å ta grønne valg, for å få alle med på atferdsendring i næringslivet. Likevel kan det være forholdsmissig å utfordre kundene dersom det oppleves at det de gjør ikke er særlig miljøvennlig, som på sikt kan forsterke troverdigheten til byråene. Dette ser ut til å være et forbedringspotensial hos byråene, hvor de må forstå sin mulighet for kundepåvirkning.

4.2 Kommunikasjonsbyråers muligheter og utfordringer knyttet til grønn vekst

Det økonomiske spørsmålet er også et vesentlig aspekt som må tas til vurdering når det er snakk om bærekraftig drift. Om man skal forvente at selskaper legger om til sunn vekst, må man kunne vise til at det kan lønne seg, og for det må man kanskje tenke litt annerledes enn konvensjonell vekst. I denne delen av analysen vil vi derfor se nærmere på om klimahensyn kan være en økonomisk “gullåre” for fremtidens innovasjon og verdiskaping?

4.2.1 Hvilke økonomiske utfordringer kan kommunikasjonsbransjen oppleve i møte med det grønne skiftet?

Noe som er vesentlig for at en virksomhet skal klare seg på lengre sikt, er å lytte til markedet. Hvilke eksterne forventninger finnes det fra markedet til selskaper, og som kommunikasjonsbyråer blir nødt til å forholde seg til i sitt arbeid? Er dette en byrde eller forretningsmulighet? I forundersøkelsen opplyser en av respondentene at forventningene om bærekraftig drift ikke oppleves som et press, men snarere “en fantastisk mulighet”. I forundersøkelsen opplyste dog nesten halvparten at de ikke opplevde et “press” på å være bærekraftig, men én respondent opplyser at det er “et stort fokus på bærekraft”. Respondenten vektlegger her at det kommer an på om man snakker om hva byrået selv gjør internt eller hva de gjør innen bærekraft overfor sine kunder. En annen opplyser at det er mest press fra de store selskapene – altså selskaper som trenger hjelp til klimakommunikasjon i lys av et ønske fra markedet. Vi ønsket derfor å undersøke om det var økonomiske faktorer som gjorde at omstillingen ikke skjer raskere. Vi spurte ekspertene om:

– Hvilke økonomiske utfordringer kan kommunikasjonsbransjen oppleve i møte med det grønne skiftet?

Ytterstad (22. februar, 2022) sier han opplever en følelse av at “spesielt Norge må gjennom et grønt skifte, og at om du skal ha et ønske om å henge med, må omstillingen skje nå”. Han forteller at en av grunnene til dette er at det er store økonomiske muligheter i det. Stoknes (2020, s. 160) argumenterer for at ved å lytte til markedets ønske om omstilling, vil man slik dyrke frem en merkevare som er sterk og lønnsom ved å sikre lojalitet hos kundene, bedre

sosial aksept fra interessentene, og et bedre omdømme vil igjen føre til økt salg. Finanslitteraturen forteller at markedet responderer på signaler, som igjen sier noe om hvordan selskapet opererer (Haski-Leventhal, 2021, s. 187). Om ikke selskaper er miljøvennlige, vil de miste sitt konkurransefortrinn i fremtiden (Haski-Leventhal, 2021, s. 188). Derfor bør byråer som ønsker å prestere også i fremtiden ta på alvor det skiftet vi ser i markedet nå. Haski-Leventhal (2021, s. 188) ser nemlig et fremtredende synspunkt hvor markedets signaler har endret seg, hvor forbrukere nå også velger å kjøpe varer og tjenester som er bra for miljøet og samfunnet. Her er det ikke bare pris og kvalitet av selve produktet eller tjenesten som har en betydning, men også livssyklusen til produktet eller tjenesten. Gjelder dette også for kommunikasjonsbyråer?

Anonym informant (16. mars, 2022) sier at det er et potensial for veldig mange å drive med “*grønn kommunikasjon*”, men at det ikke har kommet opp i alle styrerommene enda. Informanten sier det har kommet i finansbransjen, og håper det vil dryppe ned i de andre sektorene. Det er også være dem som ikke vektlegger verdien av effektiv handling av for å minske eller slutte å bidra til global oppvarming, slik Almiron og Xifra (2019, s. 2) tar for seg om klimapassivitet i styret. Nossun (5. mars 2022) sier at hun tror at vi har kommet så langt i det grønne skiftet at “det koster mye mer å være de aktørene som ikke følger endringene som kommer”. Dette nevner også Stoknes (2020, s. 159), hvor han sier at de eksterne risikoene vil *avta* ved at et selskap har reell integrert, grønn, rettferdig vekst, samtidig som at det er en risiko for at ting som offentlige reguleringer kan utgjøre en risiko for *økte* kostnader i fremtiden. Videre sier også Nossun (5. mars 2022) at med taksonomien – altså EUs klassifiseringssystem som vil definere hva bærekraftig aktivitet er – kommer det veldig mye og kraftig regulering. Dette gjør at alle store organisasjoner og bedrifter tvinges til å kutte utslipp. Det virker derfor som at markedet har en forventning om et grønt skifte i næringslivet, slik som Haski-Leventhal (2021, s. 188) også sier om at fremtidens kunder ikke vil tolerere bedrifter som ikke opererer på en bærekraftig måte i høyere grad enn tidligere generasjoner.

Dermed er ikke det bare snakk om fordelene ved å satse på klima, men man må også være bevisst på de mulige risikoene som følger ved å fortsette driften slik man har gjort til nå. Har kommunikasjonsbyråer da egentlig noe valg om de ønsker å konkurrere om kundene?

4.2.2 Hvordan kan et fokus på bærekraft lønne seg økonomisk?

Flesteparten av respondentene i spørreundersøkelsen svarer at de møter liten eller ingen grad av økonomiske utfordringer knyttet til det grønne skiftet. Noe som antyder at tap av inntekt ikke burde være den største bekymringen for kommunikasjonsbyråer når det kommer til omstillingen av næringslivet. Vi spurte derfor ekspertene i intervjuet:

– *Hvordan kan et fokus på bærekraft lønne seg økonomisk?*

Anonym informant tror at ved å legge vekt på bærekraft kommer mye gratis, og at dette kan gi besparelser økonomisk, slik som bedre helse, inneklima og redusert matsvinn. Bedrifter med høyt nivå av bærekraft presterte også 4,8 prosent høyere på aksjemarkedet enn de med lavere nivåer, ifølge en langtidsgående studie, blant annet på grunn av lavere kostnader (Haski-Leventhal, 2021, s. 187).

Men økonomiske muligheter ligger ikke bare i den interne driften av virksomheten, det gjelder også eksternt. Ytterstad (22. februar, 2022) sier at en av de viktige grunnene til at grønt skifte har blitt et “*buzzword*” er at man ser at det er store økonomiske muligheter i det, med nye inntjeningsmuligheter man ikke har sett før. Derfor er det viktig å få frem hvordan kommunikasjonsbyråer kan oppnå en “*vinn-vinn*” situasjon, hvor man både sparer penger og miljøet. Da kan man både spare på utgifter og opprette eller forsterke et grønt image – som i sin tid gir deg en god merkevare, og gjør at du kanskje også selger enda mer, sier Ytterstad (22. februar, 2022). Et eksempel på dette er slik som Haski-Leventhal (2021, s. 187) presenterer hvor selskaper tar på seg ekstra ansvar for å sørge for bærekraft, som å ta inn igjen varer ved enden av forsyningskjeden. De øker kostnadene ved å tilby slike tilbud, men dette kan også gi avkastning i fremtiden ved at det kan få folk til å komme tilbake til butikkene og bruke muligheten til å kjøpe nye produkter.

Ytterstad (22. februar, 2022) innrømmer at det det kan være en risiko for kommunikasjonsbransjen ved satsing på det grønne skiftet dersom “*det viser seg at når det kommer til stykket så er ikke det grønne skiftet bestandig like lønnsomt som noen av de som tar til orde for det mener*” (Ytterstad, 22. februar 2022). Dette er også en fare som kan helle bensin på bålet for klimafornektere som ønsker å beskytte kapitalistisk profitt slik at forretninger kan fortsette som normalt (Almiron, N. & Xifra, J., 2019, s. 2). Likevel presiserer Nossun (5. mars 2022) at hun opplever at fremover “*skal alt som er brunt, grått,*

og ikke miljøvennlig, byttes ut med løsninger som er klimavennlig eller bedre enn de gamle” i løpet av få år. “Det betyr at alle som er tidlig ute, eller en del av de nye løsningene, vil ha gode muligheter for god inntjening” (Nossum, 5. mars 2022). Hun legger også til at hun tror at “vi har kommet så langt i det grønne skiftet, at det å satse på klimakompetanse ikke byr på noen økonomisk risiko.” Aamaas (18. februar, 2022) sier at de på CICERO ser at det er enorm vekst i såkalte “grønne obligasjoner”. Derfor mener han at det nå ser ut som at det er et kraftig voksende marked der ute med større og større utvalg av kunder – og at sånn sett har et kommunikasjonsbyrå som går i den retningen, et potensial der. Dette bunnner i ideen bak grønn vekst, som innebærer å gå fra dagens økonomi, som ødelegger jorden, til en sunn økonomi som trygt kan blomstre innenfor jordens tålegrenser i århundrer (Stoknes, 2020, s. 159). Dette bygger på sirkulær økonomi som er designet for å skape miljømessige, økonomiske og sosiale verdier (Haski-Leventhal, 2021, s. 190). De to hoveddimensjonene som kombineres ved grønn vekst er endring i verdiskaping og fotavtrykk fra år til år (Stoknes, 2020 s. 159). I praksis betyr dette en gradvis dematerialisering av økonomien.

Vi kommer nok ikke unna at fremtidens bunnlinje fremdeles vil være sterkt preget av den økonomiske. Men det er grunn til å forvente at den miljømessige bunnlinjen, allerede er, og vil være en svært viktig vurderingsfaktor for suksess i næringslivet fremover.

Kommunikasjonsbyråer bør derfor være fremoverlente og vektlegge den miljømessige bunnlinjen før eventuelle krav fra myndighetene vil presse byrået til å måtte gjøre det. Et ideal for kommunikasjonsbransjen burde da være å gå sammen om klima samtidig som de konkurrerer om kundene. Å gå fra et kortsiktig tankesett med rask økonomisk gevinst, til et langsiktig tankesett hvor man investerer både i selskapets og jordas fremtid, kan by på store muligheter. Kommunikasjonsbyråer med ansvar for ekstern strategisk kommunikasjon for en virksomhet kan ha muligheten til å implementere disse idéene, og sørge for at flere får øynene opp for dette.

Den økonomiske bunnlinjen har alltid stått sterkt ved vurdering av selskapets suksess. Men i et samfunn hvor atferdsendring må til for at vi skal kunne nå klimamålene, må også tanken om suksessfaktorene til et selskap endres. Som Stoknes (2020, s. 18) sier må vi “legge bort den gamle forståelsen om at vekst er en lineær årlig økning av kun pengemessige strømmer”. Poenget med denne tenkningen er ikke bare at alle disse faktorene er viktige for en bedrifts eller virksomhets suksess, men også at faktorene har sammenheng med hverandre (Olsen & Syse, 2013, s. 115). Det handler altså ikke om å sammenligne de tre delene av bunnlinjen på

lik linje av alvorlighetsgrad eller påvirkningskraft, men å anerkjenne at også den miljømessige bunnlinjen spiller en viktig rolle i verdivurderingen av et selskap. Dette går inn på det fjerde stadiet for selskap som streber etter å bærekraftig innovasjon. Nemlig å utvikle nye forretningsmodeller, ved å endre synet på hvordan en organisasjon skaper verdi (Nidumolu et al., 2009). Med den voksende rollen til den miljømessige bunnlinjen, må ethvert selskap anerkjenne at de er avhengig av jordens fremtid for å overleve.

Denne avhengigheten av jordens fremtid kan også by på muligheter. Det kan være en viktig nøkkel for et selskaps vekst i fremtiden. Ifølge Nidumolu (et al., 2009) utgjør ikke bærekraft den byrden på bunnlinjen som mange ledere tror den gjør, men det kan være en gullåre for organisatoriske og teknologiske innovasjoner. Det første stadiet for selskap som streber etter bærekraftig innovasjon er ifølge Nidumolu å se på dette som en mulighet, ikke et hinder (Nidumolu, et al., 2009). Det oppleves derfor som vesentlig at kommunikasjonsbyråer får øynene opp for at bærekraft kan være en positiv påvirkningsfaktor for den økonomiske bunnlinjen i fremtiden, slik at dette kan kommuniseres til og av virksomheter. Dette krever også selvsagt kompetanse om klimahensyn knyttet til kommunikasjon, som vil være neste punkt i analysen.

4.2.3 Hvor viktig er klimakompetanse?

Hvordan kan et næringslivs idésett og kunnskapssystem basert på tradisjonell kapitalvekst få øynene opp for grønn vekst, og i tillegg tilegne seg kunnskapen for å gjøre dette? Som kommunikasjonsbyråer må de forstå sin rolle i det grønne skiftet, og hvordan de kan tjene på å sitte med klimakunnskap. Så hvordan er situasjonen blant kommunikasjonsbyråene vi har vært i kontakt med? Ifølge forundersøkelsen sier 73 prosent av respondentene at de har nok kunnskap eller kompetanse til å oppnå FNs bærekraftsmål 12.6. Punkt 12.6 går ut på å stimulere selskaper, særlig store og flernasjonale selskaper, til å ta i bruk bærekraftige metoder og integrere informasjon om egen bærekraft i sine rapporteringsrutiner (United Nations Global Compact. u.å.). Dette er særlig relevant for kommunikasjonsbyråer da de som tidligere vist i analysen, kan ha en stor påvirkningskraft på virksomhetene de har som kunder. Likevel sier 60 prosent at de opplever at det er behov for kompetanseheving innen bærekraft. To av de 15 respondentene som ble spurt i forundersøkelsen svarte at de jobber kontinuerlig med kompetanseheving innen bærekraft, og én svarer at de opplever et behov for dette blant deres kunder. Derfor spurte vi ekspertene om viktigheten av klimakompetanse i rådgivningen

som kommunikasjonsbyråer gir.

- *Hvilke faktorer må til for at byråer skal kunne lykkes i arbeidet med bærekraft?*

Nossum mener klimakunnskapen er en faktor som underspilles kraftig kommunikasjonsbransjen. Med for lite klimafaglig kunnskap i bunn, risikerer man å ikke bidra til raskere omstilling, men å bidra til grønnvasking, hevder Nossum. Det er primært kommunikasjonsbransjen som driver med grønnvasking, forteller Nossum. Hun understreker at hun ikke tror dette er et bevisst valg, men at det bunner i at man har for lite kunnskap. Aamaas poengterer at for at kommunikasjonsbyråer skal lykkes i arbeidet med bærekraft, må de ha et visst kunnskapsgrunnlag på hva som er klimamessig bra og ikke, og fellene det går an å havne i. Som forsker i CICERO kommer han med en klar tale fra et forskerperspektiv:

“Kommunikasjonsbyråer må ha oppdatert kunnskap om tematikken rundt klima for å lykkes i dette arbeidet” (Aamaas, 18. februar, 2022).

Nossum tror at de delene av kommunikasjonsbransjen som ikke forstår hvor viktig endringen vi er inne i er, og hva det betyr for kundene, ikke vil være så gode rådgivere:

“Det er vanskelig å være en god rådgiver om du ikke forstår de store bevegelsene som er i samfunnet. Derfor tror jeg at den type klimakompetanse det er snakk om kommer til å være nøkkelukunnskap i alle prosjekter” (Nossum, 5. mars 2022).

Likevel er det slik som Fessman (2019, s. 2) poengterer ikke en enkel prosess, ettersom det veldig vanskelig å endre folks allerede eksisterende meninger og oppfatninger. Det er ikke nok at informasjonen blir gitt, men hvordan man kommuniserer dette vil utgjøre en stor faktor for gjennomslagskraften. Nossum sier at kommunikasjonsbransjen er en kommersiell bransje. Og at det derfor er to sterke drivere: lønnsomhet og rekruttering av personer med kunnskap. Nossum har et mål om at hennes byrå, Footprint, har minst like god lønnsomhet som byråer som ikke jobber spesielt med klima. Her er det altså et mål om å prestere både på den økonomiske og miljømessige bunnlinjen. På en slik måte går man fra ensidig vekst hvor én type kapitalgevinst dominerer på bekostning av alle andre, til en sunn vekst slik som Stoknes legger frem (2020, s. 266).

Nossum sier at man må ha kunnskap om klima for å kunne gi gode råd. For å sørge for økonomiske muligheter fremfor utfordringer, mener Nossum at man må tenke annerledes rundt hvordan man rekrutterer og setter sammen kompetansen som rådgiverne har. Dette legger Stoknes (2020, s. 350) frem som en av de fire viktigste faktorene i den moderne verdsettingen av selskaper. Nemlig at et selskap sitter på kompetente og talentfulle arbeidstakere. Med det økende behovet for klimakompetanse, vil et kommunikasjonsbyrå som sitter på dette ha et stort konkurransefortrinn.

4.2.4 Hvordan tenker du at man kan unngå grønnvasking i kommunikasjonsbransjen?

Mangel på klimakunnskap kan i verste fall resultere i at byråer kommuniserer tiltak som mer klimavennlig enn det de egentlig er, og dermed driver grønnvasking. I spørreundersøkelsen ble byråene også spurt om de hadde signert *Grønnvaskingsplakaten*. Der svarte kun en femtedel at de hadde signert, i tillegg til én respondent som opplyste at datterselskapet har signert. Vi spurte derfor ekspertene:

- *Hvordan tenker du at man kan unngå grønnvasking i kommunikasjonsbransjen?*

Beate Nossum (5. mars 2022) sier at “*kommunikasjon er en ekstremt viktig nøkkel til omstilling*”. Nossum sier at det også er viktig med positiv forsterkning med hvordan byråene får frem selskapene som opplever at det er mer lønnsomt å satse grønt. Hun tenker at kommunikasjonsbransjen burde jobbe hardere for at de grønne suksesshistoriene vinner kampen om oppmerksomheten. Når de grønne suksesshistoriene kommuniseres, er det viktig å skille mellom historiene som faktisk er en del av det grønne skiftet og de som risikerer å fremstå som grønnvasking, sier Nossum (5. mars 2022). Ytterstad (22. februar, 2022) sier at byråene har et ansvar for å forhindre grønnvasking, som for eksempel ved å ikke underkommunisere egne utslipp. Selv om de sier at de leverer tjenester på klima, er det ikke nødvendigvis slik at de av den grunn bidrar til mindre klimaskadelig atferd, sier Ytterstad (22. februar, 2022).

Kommunikasjonsbyråer kan altså få i oppdrag hvor de leies inn for å grønnvaske virksomheter som egentlig ikke bidrar til mindre klimaskadelig atferd. Som kommunikasjonsbyrå er det viktig å anerkjenne sin makt i påvirkning på sine interessenter,

som innvirkning på kunder og hvilken effekt deres syklus har på klima og miljø. Deres samfunnsansvar strekker seg utenfor kontorets fire vegger. Med makten til å påvirke klima og miljø ved hvordan de forholder seg til samfunnsmessige interessenter fra innerste til ytterste sirkel (Haski-Leventhal, 2021, s. 69), kommer det også et ansvar med å sørge for å redusere den negative påvirkningen de kan ha.

Mangel på tilstrekkelig kunnskap og kompetanse er en sentral barriere for kommunikasjonsbyråer i møte med de store økonomiske og samfunnsmessige endringene vi står overfor. I tillegg vil en mangel på klimakunnskap kunne medføre en risiko for grønnvasking. Å være et byrå som er tidlig ute med dette, vil altså kunne by på et konkurransefortrinn som gir gode muligheter både økonomisk og for å være med på å bidra til raskere omstilling i næringslivet.

5. Fase C) Forme prototypen

Dette kapittelet vil gjøre rede for funnene i analysen og utviklingen av første prototype av dialogverktøyet. Resultatene fra analysen gir uttrykk for at kommunikasjonsbyråer har en viktig rolle når det kommer til klimapåvirkning. En rolle som også strekker seg utenfor kontorets fire vegger. Vi opplever likevel at det er blandede meninger om hvor omfattende påvirkningskraften som byråene har er, og vi ønsker derfor å bistå med å sette i gang diskusjonen internt. Derav ønsker vi å legge frem et dialogverktøy for kommunikasjonsbyråers muligheter og utfordringer ved klimapåvirkning. Vi håper at dette kan være et virkemiddel for kritisk refleksjon i ulike kommunikasjonsbyråer. Dialogverktøyet som utviklingen under viser, består av totalt syv punkter fordelt på en illustrasjon av et tre. De fem punktene som kom frem i analysen suppleres med resultater fra samarbeidspartner Nora Hindenes sin analyse. Dette resulterer i syv felles punkter. Punktene presenteres som syv setninger hvor vi oppfordrer kommunikasjonsbyråer til å vurdere hva de gjør for klima nå, og hvilke muligheter de har for fremtiden. Under punktene følger også en tilhørende tekst for å forklare punktet tydeligere. Punktene er ikke nummerert, da vi ikke ønsker at det skal fremstå som at ett punkt rangeres høyere enn et annet. Alle punktene bærer preg av samfunnsansvar til klima og økonomiske muligheter og utfordringer knyttet til dette. Hvordan punktene er utformet, drøftes i *5.1 Diskusjon av Fase B) Utforske*.

5.1 Diskusjon av funn fra fase B) Utforske

I denne studien er det blitt gjort en forundersøkelse av et utvalg norske kommunikasjonsbyråer, som er brukt til å utforme en intervjuguide for kvalitative intervjuer. Intervjuer ble så gjennomført med eksperter på klima og kommunikasjon. Her er det stilt spørsmål til kommunikasjonsbyråers rolle, utfordringer og muligheter når det kommer til klimapåvirkning. Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvilke utfordringer kommunikasjonsbyråer kan oppleve i møte ved klimapåvirkning, ikke bare når det kommer til intern påvirkning, men også gjennom sine kunder. I tillegg har intervjuundersøkelsen løftet frem muligheter bransjen ser med kommunikasjonsarbeid knyttet til klima, når det kommer til forventninger fra markedet om hensyn og kompetanse. I min del av oppgaven med å utforme et dialogverktøy for dette arbeidet, er det lagt vekt på det økonomiske aspektet ved

klimahensyn. Funn fra analysen, sammen med funnene til min kollega Hindenes, brukes til å utarbeide punktene til første prototype av dialogverktøyet.

Slik Ytterstad (22. februar, 2022) legger vekt på, har kommunikasjonsbyråer mulighet til å både være bidragsytere til et bærekraftig samfunn, men på samme tid kan de utfra hvordan de behandler kundeforhold, være med på å løfte frem virksomheter som står for de største utslippene. Analysen belyser at kommunikasjonsbyråer bør anerkjenne at de har makt når det kommer til hvordan de påvirker sine interessenter. Med denne makten kommer det også et ansvar med å sørge for å redusere den negative påvirkningen. Det første punktet er derfor formulert som:

Makt er lik ansvar.

Kommunikasjonsbyråer har en gylden mulighet til å påvirke klima- og miljøavtrykket til ikke bare sin egen drift, men også sine kunder, som igjen kan ha enda større påvirkning enn byrået i seg selv. Analysen tilsier likevel at en oppfatning om at kommunikasjonsbyråer bør være åpne for virksomheter som ellers ikke oppfattes som klimavennlige, men som ønsker å ta grønne valg. Det er også, ifølge elitetintervjuene, gode muligheter for atferdsendring ved å sette krav til og press på sine kunder. Slik er mulighetene større for å få alle med på laget om atferdsendring knyttet til klimapåvirkning. Det andre punktet formuleres derfor som:

Våå å stille krav

Analysen antyder at ved å vektlegge klima i byråets drift kan en opparbeide seg et stort konkurransefortrinn for fremtiden. Hvilke signaler som sendes ut om deres holdninger og praksis til klima og miljø bør tas på alvor. Fremtidens kunder vil i større grad enn tidligere generasjoner ikke tolerere bedrifter som unngår klimahensyn. Som Nossun (5. mars 2022) vektlegger vil det koste mer å være de aktørene som ikke følger endringene som kommer med blant annet taksonomien. Kommunikasjonsbyråer som ikke lytter til markedet, utgjør derfor en risiko for seg selv. Det tredje punktet, relevant for temaet kommunikasjonsbyråers muligheter for grønn vekst, formuleres derfor som:

Lytt til markedets ønske om omstilling.

Analysen tyder på at kommunikasjonsbyråer blir nødt til å anerkjenne at miljø kommer til å spille en viktigere rolle i vurderingen av et selskap enn tidligere. Det å gå fra et kortsiktig tankesett med rask økonomisk gevinst, til et langsiktig tankesett hvor man investerer både i selskapets og jordas fremtid, kan potensielt by på store økonomiske muligheter.

Kommunikasjonsbyråer med ansvar for ekstern strategisk kommunikasjon for en virksomhet kan ha muligheten til å implementere disse idéene, og sørge for at flere får øynene opp for dette. Det fjerde punktet analysen kom frem til er dermed:

Jordens fremtid er selskapets fremtid.

Kommunikasjonsbyråers fremtid kommer til å være preget av et større behov for kompetanse rundt klima- og miljøtiltak, samt kommunikasjon rundt dette. Mangel på tilstrekkelig kunnskap og kompetanse er en sentral barriere for kommunikasjonsbyråer i møte med de store økonomiske og samfunnsmessige endringene vi står overfor, og kan øke risikoen for grønnvasking. Analysen tyder på at det å være et kommunikasjonsbyrå som er tidlig ute med å tilby klimakompetanse, vil kunne by på gode økonomiske muligheter og være med på å bidra til raskere omstilling. Det femte punktet er formulert som:

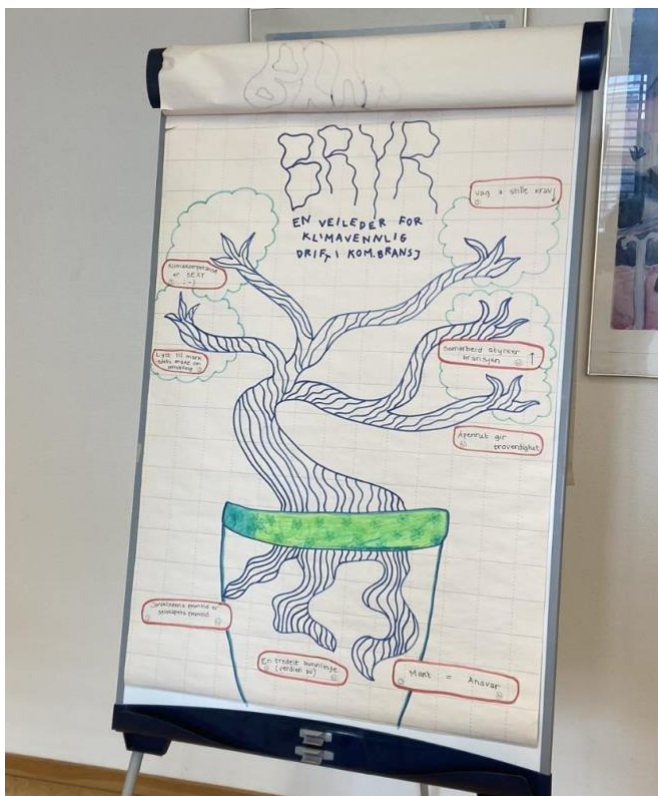
Klimakompetanse er attraktivt.

I tillegg til punktene over, har min samarbeidspartner, Nora Hindenes, utviklet to ytterlige punkter. Det ene punktet er: *Åpenhet gir troverdighet*. Uavhengig av hvilket ansvar man velger å ta for klima, er det viktig å kommunisere åpent og oppriktig for å sikre troverdighet, skriver Hindenes (2023, s. 49). Videre skriver Hindenes (2023, s. 52) at et samarbeid mellom kommunikasjonsbyråene kan bidra til at flere kloke hoder tenker sammen. Dette kan inspirere til innovasjon og gjøre kommunikasjonsbransjen spisset på klimakommunikasjon. Det andre punktet lyder derfor: *Samarbeid styrker bransjen*.

5.2 Utvikling av prototypen av dialogverktøyet

Gjennom utviklingen av dialogverktøyet kom vi fram til at et tre kan være en god illustrasjon for å presentere punktene som vist i *Figur 4*. Valget falt på et bonsaitre; et tre som krever mye omsorg og vedlikehold for å vokse og holde seg frodig. En metafor for hvordan arbeid

knyttet til klima krever handling, samarbeid og oppdatert kompetanse. Potten illustrerer rammeverket som holder på plass røttene og stammen, som er kjerneverket for at de andre punktene kan florere. Under treet er det gjort rede for en utfyllende forklaring av punktene illustrert med “hvordan ta vare på treet”. Baktanken til denne setningen er at for å være et kommunikasjonsbyrå som er fremtidsrettet, ved å ta klimahensyn og være bevisst på mulighetene og utfordringene som kan komme med dette, kreves det at en tar alle punktene til vurdering i sin drift.



Figur 4: Utkast til illustrasjonen av dialogverktøyet

Verktøyet har fått navnet *BRYR*, for å gi assosiasjoner til viktigheten av å bry seg om klima. Vi har forståelse for at implementering av klimaløsninger er en prosess, men vi håper at dialogverktøyet kan inspirere til diskusjon rundt byråets holdninger, bevisstgjøring vedrørende deres rolle, og oppmuntre til refleksjon for å finne praktiske løsninger innad i bedriften. Prototypen av dialogverktøyet er illustrert på side 62 (Figur 5), etterfulgt av en fullstendig oversikt over punktene (prototypen av dialogverktøyet er også vedlagt i slutten av oppgaven). Denne første prototypen ble utviklet i 2022 og har derfor fått dette årstallet plassert på dialogverktøyet.

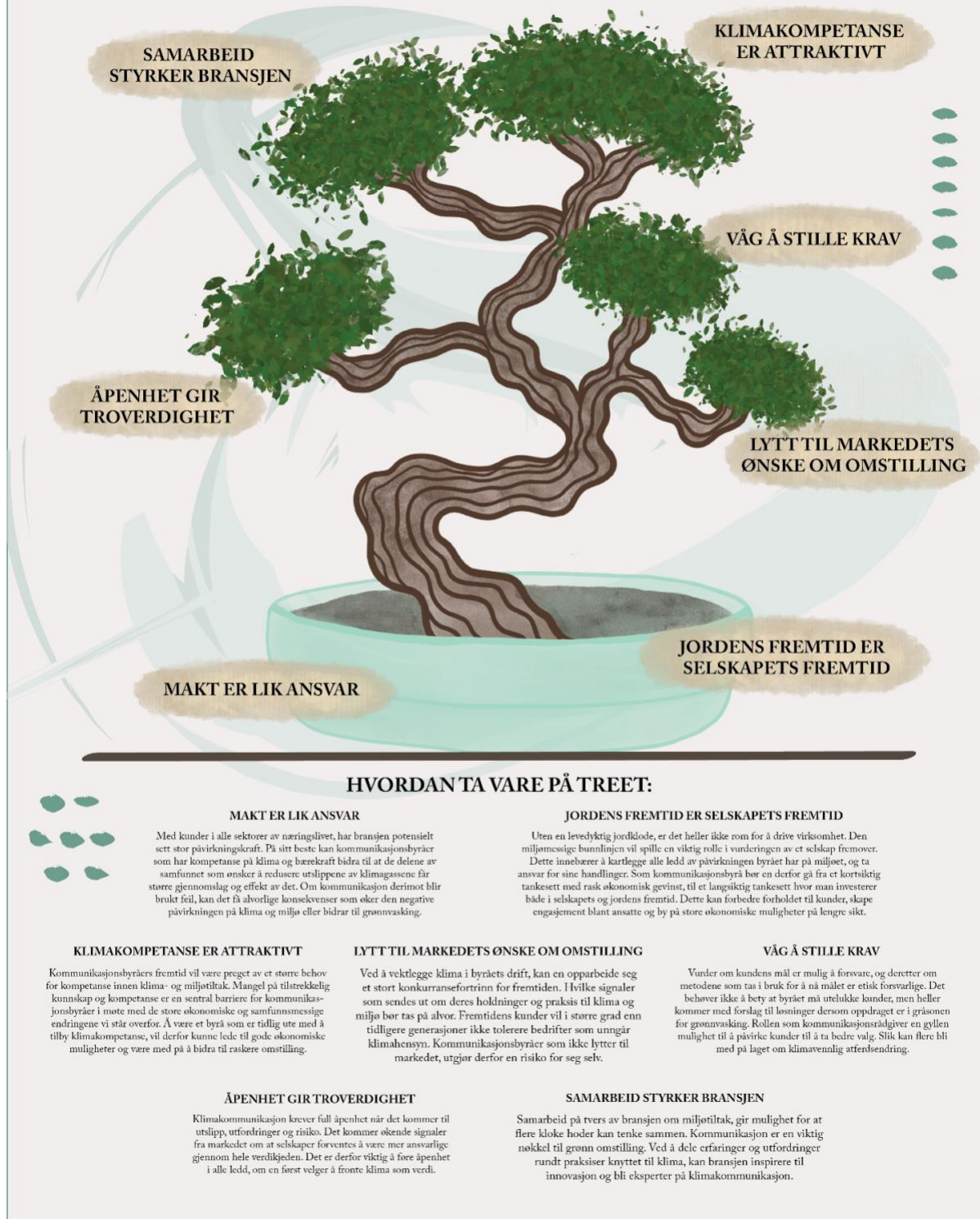
5.3 BRYR – prototype

Basert på diskusjonen i analysen er punktene denne oppgaven har kommet frem til, supplert med Nora Hindenes resultater, utviklet til et dialogverktøy utformet med navnet BRYR (Figur 5). Dialogverktøyet består av syv punkter, basert på analysen, og fordelt på grenene i ett Bonsai-tre. Punktene *Jordens fremtid er selskapets fremtid* og *Makt er lik ansvar* er plassert på treets potte. Dette er for å illustrere at disse to punktene setter en ramme som sørger for at de resterende fem punktene kan vokse. Disse fem punktene er fordelt på treets fem grener. Punktene har fått titlene *Våg å stille krav*, *Klimakompetanse er attraktivt*, *Lytt til markedets ønske om omstilling*, *Åpenhet gir troverdighet* og *Samarbeid styrker bransjen*.

Dialogverktøyet har som formål å gjøre det lettere for kommunikasjonsbyråer å igangsette diskusjon og refleksjon rundt hvordan de kan bli mer klimavennlige og hvilke muligheter og utfordringer de bør tenke på når det kommer til deres drift og kundeforhold. Vi håper at de samlede punktene i dialogverktøyet BRYR kunne inspirere kommunikasjonsbyråer til å diskutere byråets holdninger, bevisstgjøring vedrørende deres rolle, og oppmuntre til refleksjon rundt klima- og miljøpåvirkning for å finne praktiske løsninger innad i bedriften.

BRYR

2022



Figur 5: Prototypen av BRYR – et dialogverktøy om klimahensyn for kommunikasjonsbyråer (Vedlegg 6).

5.3.1 Prototypens tekster:

Makt er lik ansvar

Med kunder i alle sektorer av næringslivet, har bransjen potensielt sett stor påvirkningskraft. På sitt beste kan kommunikasjonsbyråer som har kompetanse på klima og bærekraft bidra til at de delene av samfunnet som ønsker å redusere utslippene av klimagassene får større gjennomslag og effekt av det. Om kommunikasjon derimot blir brukt feil, kan det få alvorlige konsekvenser som øker den negative påvirkningen på klima og miljø eller bidrar til grønnvasking.

Jordens fremtid er selskapets fremtid

Uten en levedyktig jordklode, er det heller ikke rom for å drive virksomhet. Den miljømessige bunnlinjen vil spille en viktig rolle i vurderingen av et selskap fremover. Dette innebærer å kartlegge alle ledd av påvirkningen byrået har på miljøet, og ta ansvar for sine handlinger. Som kommunikasjonsbyrå bør en derfor gå fra et kortsiktig tankesett med rask økonomisk gevinst, til et langsiktig tankesett hvor man investerer både i selskapets og jordens fremtid. Dette kan forbedre forholdet til kunder, skape engasjement blant ansatte og by på store økonomiske muligheter på lengre sikt. Uten en levedyktig jordklode, er det heller ikke rom for å drive virksomhet.

Klimakompetanse er attraktivt

Kommunikasjonsbyråers fremtid vil være preget av et større behov for kompetanse innen klima- og miljøtiltak. Mangel på tilstrekkelig kunnskap og kompetanse er en sentral barriere for kommunikasjonsbyråer i møte med de store økonomiske og samfunnsmessige endringene vi står overfor. Å være et byrå som er tidlig ute med å tilby klimakompetanse, vil derfor kunne lede til gode økonomiske muligheter og være med på å bidra til raskere omstilling.

Lytt til markedets ønske om omstilling

Ved å vektlegge klima i byråets drift, kan en opparbeide seg et stort konkurransefortrinn for fremtiden. Hvilke signaler som sendes ut om deres holdninger og praksis til klima og miljø bør tas på alvor. Fremtidens kunder vil i større grad enn tidligere generasjoner ikke tolerere bedrifter som unngår klimahensyn. Kommunikasjonsbyråer som ikke lytter til markedet, utgjør derfor en risiko for seg selv.

Våg å stille krav

Vurder om kundens mål er mulig å forsvare, og deretter om metodene som tas i bruk for å nå målet er etisk forsvarlige. Det behøver ikke å bety at byrået må utelukke kunder, men heller komme med forslag til løsninger dersom oppdraget er i gråsonen for grønnvasking. Rollen som kommunikasjonsrådgiver gir en gylden mulighet til å påvirke kunder til å ta bedre valg. Slik kan flere bli med på laget om klimavennlig atferdsendring.

Åpenhet gir troverdighet (Hindenes, 2023, s. 49)

Klimakommunikasjon krever full åpenhet når det kommer til utslipp, utfordringer og risiko. Det kommer økende signaler fra markedet om at selskaper forventes å være mer ansvarlige gjennom hele verdikjeden. Det er derfor viktig å føre åpenhet i alle ledd, om en først velger å fronte klima som verdi.

Samarbeid styrker bransjen (Hindenes, 2023, s. 52)

Samarbeid på tvers av bransjen om miljøtiltak, gir mulighet for at flere kloke hoder kan tenke sammen. Kommunikasjon er en viktig nøkkel til grønn omstilling. Ved å dele erfaringer og utfordringer rundt praksiser knyttet til klima, kan bransjen inspirere til innovasjon og bli eksperter på klimakommunikasjon.

6. Fase D) Prøve

Etter at vi utformet dialogverktøyet, ville vi gjennomføre en test. Vi valgte å gå tilbake til byråene som svarte på forundersøkelsen vi hadde sendt ut. Siden disse byråene er målgruppen for verktøyet, ville vi høre hvordan de mente det kunne utbedres. Vi kalte dem derfor inn til en uformell samtale hvor vi i forkant sendte dem prototypen av dialogverktøyet. Samtalen var delt inn i tre deler; først ga representanten for byrået sine umiddelbare tilbakemeldinger.

Deretter stilte vi spørsmål til elementer vi var usikre på for å få deres rådgivning om videreutvikling av dialogverktøyet. Til slutt kom vi sammen frem til hvordan dialogverktøyet kunne utbedres. Dette samlet vi i et skjema som vi brukte for å utforme den neste versjonen av dialogverktøy.

6.1 Oppsummering av samtaler under testen

Informant 1:

Informant 1 liker plakat-formatet, og synes navnet er kult. Informanten mener derimot at kravene i dialogverktøyet er tamme, og at vi burde være mye strengere i formuleringen. Informanten hevder blant annet at det burde være en policy i bedrifter på å føre utslipp, og at byråer i prinsippet ikke burde ta kunder som ikke bidrar til bærekraft. Informanten understreker at “man bør kunne utelukke kunder”.

“Det er vanskelig for oss å komme inn til en fabrikk å vise hva de skal gjøre, men vi kan belyse hvordan det kan påvirke omdømmet. Det er dette vi er eksperter på.” (Informant 1).

Informanten trekker frem at det viktigste et byrå kan gjøre er å 1. passe på sin egen atferd, 2. være selektiv på kunder, og 3. passe på at det man gjør generelt er sant. Visuelt, trekker informanten frem at dialogverktøyet burde være mer oversiktlig. Det burde for eksempel heller være tekst under hver overskrift på treet, istedenfor at teksten kommer i bolker under. Informanten er også usikker på om “samarbeid faktisk styrker bransjen”, og om det er litt for flåsete å si at “jordens fremtid er selskapets fremtid”. I tillegg understreker informanten at avsnittet om makt, burde kortes ned til en setning. Informanten foreslår også å blåse opp treet,

og heller “risse” inn kategoriene i stammen. Her er det også rom for å inkludere en humoristisk vri som for eksempel å risse inn «klima + kommunikasjon = sant.

Informant 2:

Informant 2 synes dialogverktøyet budskap er fint, men mener at den blir for overordnet for de som allerede jobber med klimakommunikasjon. Informanten råder oss derfor til å definere bransjen nærmere, og anbefaler oss å rette den mot dem som *“ikke har så god greie på klimakommunikasjon”*. Informanten opplyser at det er vanskelig å være uenig i dialogverktøyets innhold på bakgrunn av dens overordnede preg, og mener derfor at *«hvis ingen kan si seg uenig i det som står der, burde den kanskje være kvassere»*.

Fra et kommunikasjonsperspektiv peker informanten på at *«det vi kan gjøre for verden, ligger i de rådene vi gir»*. Det er derfor viktig som rådgivere å rense kundene for alt som kan være en kilde til grønnvasking, og handle i tråd med Parisavtalen. Informanten understreker at de ikke *“tror på eksklusjon”* når det kommer til valg av kunder, men at deres byrå heller vil *“gå inn i å påvirke”*.

Informanten stiller seg kritisk til punktet *“lytte til markedets ønske om omstilling”*, ettersom informanten mener at markedet ikke går fort nok. Informanten anbefaler også å ikke skrive *“jordens fremtid”* ettersom det kan oppfattes som flåsete. For å løfte veilederen råder informanten oss til å understreke behovet for klimakunnskap, løfte frem viktigheten av åpenhet, og belyse den økonomiske gevinsten med å jobbe med bærekraft.

Informant 3:

Informant 3 opplever at kommunikasjonsbransjen har behov for et slikt verktøy i sitt arbeid med klima- og miljøpåvirkning. Som daglig leder av et kommunikasjonsbyrå ser hen en stor uklarhet om hva kommunikasjonsfolk tenker når de tenker på bærekraft. Hen sier mange er redde for å bli tatt for grønnvasking, og å være ærlig med kunder om forventninger og krav. Det er også et behov for klimakompetanse. I informantens byrå er 90% av forholdet til bærekraft i samhandling med kundene, ettersom de er små med et lett klimaavtrykk. Hen legger også vekt på at det er et skille mellom intern og ekstern klimapåvirkning – det er hos kundene vi har påvirkningskraft. Når det kommer til å ta inn kunder med stort forbruk/klimaavtrykk er de positive til å ta imot de som ønsker hjelp å sette fokus på de

interne prosessene og internkommunikasjonen, slik at alle i bedriften vet hvordan de kan være en positiv endring for bransjen. Her er første prioritet å ta tak i grønnvasking, og det er lov å være streng med kunden/sette krav.

Informant 3 opplever “Makt er lik ansvar” som en god overskrift. Klimakompetanse er ikke bare attraktiv, men er helt nødvendig for å kommunisere i dag. – Dette har blitt et konkurransefortrinn. Når det kommer til å “lytte til markedet”, sier informanten at det er viktig med innsiktsbasert kommunikasjon. “Våg å stille krav” oppleves litt vanskelig. Hva er en god rådgiver? Den som gjør det kunden vil, eller en som tør å utfordre? Informanten er veldig fan av samarbeid, men har et inntrykk av at dette kan bli vanskelig i Oslo da det er større konkurransementalitet her; hvem skal være best på bærekraft? Når det gjelder punktet “Åpenhet gir troverdighet”: de fleste vil ha åpenhet, men hva betyr det?

Man kan ikke gi ut forretningshemmeligheter, men man kan f.eks. ha åpne kundelister. Hen likte at dialogverktøyet var delt i to med punkter over og utfyllende tekst under, punktene er lange nok og det må være en forklaring på dem. Det er lett for å bli apatisk – derfor er det viktig at vi legger vekt på det positive aspektet og muligheter. Informanten mener at dialogverktøyet kan tilrettelegge for samarbeid i bransjen. Den kan fungere som et diskusjonsforum med retningslinjer for hvordan drive klimavennlig som kommunikasjonsbyrå. For å gjøre dialogverktøyet forpliktende kan man få folk til å bruke det gjennom året ved å integrere det i årshjul, strategi, intern kunnskapsheving. Videre peker informanten på at man må være varsom med å fremstå som “LinkedIn-riddere”, som på mange måter har tatt eierskap til bærekraft- og klimabegrepet. Dette må ikke oppfattes som en trend.

Informant 4

Dialogverktøyet oppleves som en fin måte å kommunisere på til “byråfolk” ved å løfte frem det beste og det verste i klimakommunikasjonsarbeidet. Dette er en diskusjon som er etablert gjennom Grønnvaksingsplakaten. Mange byråer skjønner at man er forbi det banale “man kan ikke kalle alt for bærekraft”. Informanten råder med at det mangler et hierarki i bærekraftsarbeid – noen ting er rett og slett mye bedre enn andre, men disse blir ofte bortgjemt. Informanten liker punktene “Makt er lik ansvar” og “lytt til markedets ønske om omstilling”, men at vi heller skal skrive det tydeligere; at kravene kommer til å skjerpes. Informanten opplever dog det som forvirrende at punktene blander påstander og argumentet

med oppfordringer – bestem heller formen på ordlyden; hvem er den rettet mot? Hovedfunksjonen til dialogverktøyet er at byråene skal forstå at de har et ansvar. Det må være tydeligere om dialogverktøyet prøver å få oss som byrå til å bli flinkere, eller få oss oppmerksom i kundesamarbeidet? Noen steder er det “how to”-kunnskap (åpenhet gir troverdighet) – hvem snakker man egentlig til? Tør å understreke og sett utropstegn.

Informanten anbefaler å omformulere «lytt til markedets ønske om omstilling». Informanten anbefaler også å sortere punktene i intern og ekstern påvirkning – «dette angår egen drift», «dette angår kompetanse i møte med kunder». Hen opplever også punktet om “Samarbeid styrker bransjen” som urealistisk. Det finnes ulike typer samarbeid: oppfordre til ulike forum der man snakker tematikk. Ved å dele kunnskap kan vi redde planeten litt fortere. Dette er mer en anbefaling enn et konkret ledd (mulighet). Det er dessverre slik at det er stor konkurranse om kundene – derfor kan det være hensiktsmessig å trekke det opp på et mer faglig nivå. Informanten opplever argumentet om at “klimakompetanse er attraktiv, makt er lik ansvar, markedet krever omstilling” som de beste punktene. Anbefaling: “Åpenhet gir troverdighet” kan slås sammen med “markedet krever omstilling”. Kort fortalt: gjør punktene så konkrete som mulig. Det er viktig å stille krav til kunder. Informanten sier det er et mareritt for kunder å bli tatt for grønnvasking. Teksten kan dog vektes annerledes: først sett fra et kundeperspektiv om hvordan hjelpe de å unngå grønnvasking.

Informant 5

Informanten sier det er viktig at vi har en tydelig hensikt med dialogverktøyet – hva skal den bidra til. Vi burde legge til en beskrivelse av hvordan dialogverktøyet skal brukes. Hen opplever at dialogverktøyet kan ha påvirkningspotensiale. Hen sier at punktet om klimakompetanse er bra og aktuelt. I byråverden er det flere og flere som tilbyr denne kompetansen spesifikt. Dermed er det blitt en konkurransefaktor. «Vi skal ikke skape et nytt forretningsområde, men relatere oss til det vi faktisk gjør». Når det kommer til å våge å stille krav til kunden opplever informanten at dette er et hett diskusjonstema. Det handler om å tørre å utfordre kunden, og tilby kunnskap – mer enn noe annet. Når det kommer til åpenhet er det etter hvert veldig mange lovkrav som kan bli truffet av dette og som gjør at man blir nødt til å være mer transparent. Hen løfter frem verktøyet “Green Producers Tool”. Dette skal hjelpe kulturbransjen å kalkulere og redusere CO₂-utslippet på sine produksjoner og prosjekter for å implementere en bærekraftig bunnlinje i virksomheten deres.

Informant 6:

Informant 6 liker at dialogverktøyet kan engasjere, og mener det er viktig at byråer ønsker å påvirke i riktig retning. Samtidig peker informanten på at det eneste deres byrå i teorien kan gjøre er å endre den interne strukturen når det kommer til bærekraft. Som for eksempel å benytte tog eller elbil, og bytte ut lysstoffrør med LED-lys. I samarbeid med kunder opplyser informanten at de “ikke har klima i bakhodet før det kommer varsellyp” og at «når man jobber på oppdrag for noen må man stole på oppdragsgiveren». Informanten understreker derfor at en ikke burde utelukke kunder, men heller tilpasse oppdraget.

6.2 Sortering av tilbakemeldinger

For å kartlegge hva som fungerte og ikke fungerte med prototypen, vil vi i dette kapittelet sortere tilbakemeldingene fra de ulike byråene (Figur 6). Kartleggingen er delt inn i kategoriene *styrker*, *svakheter*, *muligheter*, og *trusler*. Kategorien *styrke* inneholder aspektene ved prototypen som informantene likte. Kategorien *svakheter* inneholder aspektene ved prototypen som informantene ikke likte eller var kritisk til. Kategorien *muligheter* inneholder informantenes ideer og innspill. Kategorien *trusler* inneholder aspekter som kan tolkes feil eller være utfordrende på en negativ måte.

Informant	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler
1	Kult navn “det vi kan gjøre for verden, ligger i de rådene vi gir”	Tamme krav Uoversiktlig	Være strengere Oppmuntre bedrifter til å føre utslipp Løfte frem det interne klimaavtrykket Transparens Samle brødtekst og overskrift risse inn «klima + kommunikasjon = sant. avsnittet om makt, burde kortes ned til en setning.	Samarbeid kan bli en utfordring “jordens fremtid er selskapets fremtid” oppleves flåsete
2	Fint budskap “det vi kan gjøre for verden, ligger i de rådene vi gir” Å påvirke heller enn å ekskludere er viktig Løfter frem viktigheten av åpenhet	For overordnet for de som allerede jobber med klimakommunikasjon “Lytt til markedets ønske om omstilling” er et dårlig argument, ettersom markedet ikke går fort nok	Definere målgruppen nærmere Være strengere Knytte oppgaven til Parisavtalen Når det kommer til klimakompetanse er det et behov heller enn et supplement Belyse den økonomiske gevinsten	“Jordens fremtid er selskapets fremtid” oppleves flåsete

<p>3 Kommunikasjonsbransjen har behov for verktøyet</p> <p>Belyser behovet for klimakompetanse – et konkurransefortrinn</p> <p>Å påvirke kunder heller enn å ekskludere er viktig</p> <p>“Makt er lik ansvar” oppleves som en god overskrift</p> <p>Liker at plakaten er delt i to med punkter over og utfyllende tekst under</p>		<p>Understreke enda tydeligere at byrået unngår grønnvasking nettopp ved å være ærlig</p> <p>Kunden er din største mulighet for klimapåvirkning</p> <p>Legger vekt på det positive aspektet og muligheter</p> <p>Kan fungere som et diskusjonsforum med retningslinjer for hvordan drive klimavennlig som kommunikasjonsbyrå</p> <p>For å gjøre plakaten forpliktende kan man få folk til å bruke det gjennom året ved å integrere det i årshjul, strategi, intern strategi, intern kunnskapsheving.</p>	<p>Uklarhet i definisjonen på bærekraft, burde man bruke et annet ord?</p> <p>“Våg å stille krav” oppleves litt vanskelig</p> <p>Informanten er veldig fan av samarbeid men har et inntrykk av at dette kan bli vanskelig</p> <p>Uvisshet om hva åpenhetsbegrepet betyr</p> <p>Det er lett for å bli apatisk til klimakampen</p> <p>Pass på å ikke la bærekraftsarbeid bli oppfattet som en trend</p>
<p>4 Plakaten er en fin måte å kommunisere på til byråfolk ved å løfte frem det beste og det verste i klimakommunikasjonsarbeidet.</p> <p>Liker punktene “Med makt kommer ansvar” og “lytt til markedets ønske om omstilling</p> <p>Hovedfunksjonen til plakaten er at byråene skal forstå at de har et ansvar.</p> <p>Opplever argumentet om at “klimakompetanse er attraktiv, med makt kommer ansvar, markedet krever omstilling” som de beste punktene.</p>	<p>Kan bli for banal</p> <p>Punktene blander påstander og argumentet med oppfordringer</p> <p>Utydelig om plakaten prøver å få oss som byrå til å bli flinkere, eller få oss oppmerksom i kundesamarbeidet ?</p> <p>Utydelig hvem man snakker til</p>	<p>Skape et hierarki i bærekraftsarbeid “det er ikke godt nok å bare resirkulere”</p> <p>Være tydeligere i kravene</p> <p>Bestem formen på ordlyden; hvem er den rettet mot?</p> <p>Tør å understreke og sett utropstegn</p> <p>Omformuler «lytt til markedets ønske om omstilling»</p> <p>sortere punktene i intern og ekstern påvirkning</p> <p>Trekke samarbeidsaspektet opp på et mer faglig nivå (som for eksempel Skift)</p> <p>“Åpenhet gir troverdighet” kan slås sammen med “markedet krever omstilling”</p> <p>gjør punktene så konkrete som mulig</p> <p>Stille krav til kunder for å unngå at de blir tatt for grønnvasking</p>	<p>Oppfatter “Samarbeid styrker bransjen” som urealistisk</p>
<p>5 Plakaten har påvirkningspotensiale</p> <p>Punktet om klimakompetanse er bra og aktuelt.</p> <p>Våg å stille krav er bra “Det handler om å tørre å utfordre kunden, og tilby kunnskap – mer enn noe annet.”</p>		<p>Ha en hensikt med plakaten – hva skal den bidra til</p> <p>“Det vil etterhvert komme lovkrav på mange av punktene” -> dette er en mulighet til å være fremoverlent</p> <p>Green Producers Tool</p>	
<p>6 Plakaten har påvirkningspotensiale</p>	<p>Man burde ikke utelukke kunder, men heller tilpasse oppdraget</p>		<p>“Det eneste deres byrå i teorien kan gjøre er å endre den interne strukturen når det kommer til bærekraft.” -> Tankegang som kan være en trussel for plakaten</p>

Figur 6: Tilbakemeldinger fra kommunikasjonsbyråene om dialogverktøyet

7. Fase E) Reforme dialogverktøyet

I denne fasen av prosjektet vil vi først drøfte de ulike perspektivene som kom frem i samtale med byråene, for å finne ut hva som burde beholdes, fremheves, legges til, og endres i prototypen. Refleksjonene danner grunnlag for videreutviklingen av dialogverktøyets innhold. Deretter sammenstilles den nye utformingen, og presenteres i *Fase F) Resultat*.

7.1 Refleksjon av tilbakemeldingene

7.1.1 Beholde

Kommunikasjonsbyråene var samstemte om at vi burde beholde navnet “BRYR” for dialogverktøyet. Punktene som ble løftet frem som sterke var *våg å stille krav, åpenhet gir troverdighet, klimakompetanse er attraktiv, og makt er lik ansvar*.

Flere av informantene løftet frem fordelene med å påvirke fremfor å ekskludere kunder, og mente derfor at “*Våg å stille krav*” var et passende punkt for å se verdien i å samarbeide med ulike kunder uten at det går på kompromiss med egne verdier. Samtidig pekte en av informantene på at punktet oppleves litt vanskelig, og reflekterte rundt hva det egentlig vil si å være en god rådgiver. Er det en som gjør det kunden vil, eller en som tør å utfordre? Det er derfor viktig at punktet i dialogverktøyet kan åpne til refleksjon.

Punktet “*Åpenhet gir troverdighet*” fikk også god respons. Informantene mente her at vi burde understreke styrken som åpenhet gir. I tillegg var de positive til punktet “*Klimakompetanse er attraktivt*”. Her var det en oppfatning om at det både var et behov for klimakompetanse, og at dette ville gi et konkurransefortrinn. Det siste punktet som ble løftet frem som sterkere enn de andre var “*Makt er lik ansvar*”. Det var her enighet om at ansvar for kunden samsvarer med et ansvar for klima.

7.1.2 Fremheve

I utviklingen av prototypen, pekte vi på at vi ikke ville nummerere punktene ettersom vi mente at alle punktene var like viktige. Dette ble vi utfordret på under samtale da noen av informantene argumenterte med at målgruppen må forstå hvordan verktøyet kan tjene dem. Fra et kommunikasjonsbyrå sitt perspektiv, vil derfor noen tiltak være viktigere enn andre.

For eksempel mente de at det er viktig å løfte frem at kommunikasjonsbransjens styrke ligger i å rådgi. Det var derfor et ønske om å fremheve at kunden er deres største mulighet for klimapåvirkning.

Informantene anbefalte å belyse hvordan kommunikasjonsbransjen kan gagnes av verktøyet ved å inkludere budskapet, formålet og målgruppen til dialogverktøyet. Det var også et ønske om å løfte frem klimakompetanse som et konkurransefortrinn og behov. En av informantene poengterte at det vil komme lovkrav på mange av punktene, og at det her var en mulighet til å være fremoverlent. I tillegg ble det fremhevet at det burde være enda tydeligere at byrået unngår grønnvasking *nettopp* ved å være ærlig og ved å stille krav til kunder.

Basert på de ulike aspektene kan det tyde på at utfordringen med prototypen er at den er for generell og forsiktig, som gjør at den mister den utfordrende tonen som kan peke på hvorfor kommunikasjonsbyråer må skjerpe seg og hva de faktisk har mulighet til å utrette. I videreutviklingen er det derfor sentralt å finne en løsning på hvordan vi kan utfordre bransjen samtidig som vi henviser til grundige argumenter.

7.1.3 Legge til

Når det kommer til hva kommunikasjonsbyråene mente at dialogverktøyet manglet, eller hvor vi hadde potensial for å legge til annen informasjon, pekte en av informantene på at vi kunne løfte frem det beste og det verste med arbeid med klimakommunikasjon. Med andre ord: å belyse for byråene hvilke muligheter og utfordringer som ligger i arbeidet, som for eksempel den økonomiske gevinsten eller faren for grønnvasking. Informantene mente også at vi som kommunikasjonsbyråer kunne oppmuntre bedrifter til å føre egne utslipp. En idé som kom fram var å oppfordre kommunikasjonsbyråer til å implementere dialogverktøyet i årshjulet, og gjennomføre “Bryr-sjekken” én gang i kvartalet.

Basert på dette kom vi på idéen om å inkludere et felt på dialogverktøyet hvor byrået kan henge opp egne lapper med styrker, svakheter, muligheter og utfordringer som de opplever i arbeidet med klimakommunikasjon. Etersom mange var skeptisk til punktet om samarbeid, anbefalte informantene å løfte samarbeidsaspektet opp på et mer faglig nivå. Visuelt kom det anbefalinger om å risse inn “klima + kommunikasjon = sant” som en effekt på treet.

7.1.4 Fremheve

I motsetning til punktene som ble løftet frem under *7.1.1 Beholde*, ble det anbefalt å endre punktene “*Samarbeid styrker bransjen*” og “*Lytt til markedets ønske om omstilling*”. Det ble blant annet anbefalt at vi ikke burde trekke frem at markedet har en ønske om omstilling, ettersom flere har en opplevelse av at markedet går for sakte. Flere av informantene opplevde punktet “*Jordens fremtid er selskapets fremtid*” som flåsete, og utfordret oss til å fjerne eller slå det sammen med andre punkter.

Noen av punktene opplevdes å ha ulik ordlyd, og det ble derfor anbefalt å se på hvordan punktene kunne samsvare mer. En av informantene løftet også frem muligheten til å endre strukturen til å skille mellom interne og eksterne endringsmuligheter. Flere av informantene mente at punktene kunne konkretiseres ved å være “krassere” og “tydeligere i ordleggingen”. En av informantene ønsket at begrepet om åpenhet kunne defineres bedre. Siden ordet bærekraft innebærer en rekke områder, og vi gjennom oppgaven vektlegger klima-aspektet, kom vi også selv frem til at vi burde bruke begrepet klima i stedet.

7.2 Utbedring av punktene

Det var en felles opplevelse fra informantene om at punktene hadde potensial for å samsvare mer. Vi reflekterte også over at dialogverktøyets prototype manglet elementer for å engasjere til dialog. Vi innså at prototypen fremsto mer som en veileder med verdisetninger, slik vi har sett eksempler på i andre veiledere, som for eksempel Grønnvaskingsplakaten (u.å.). Vi valgte derfor å omformulere alle punktene til spørresetninger som byråene kan stille seg selv for å stimulere til diskusjon innad i byrået. Felles for punktene er at vi også har valgt å presisere at dialogverktøyet vektlegger klimahensyn, for å unngå det brede spekteret som bærekraftsbegrepet rommer.

En av informantene løftet frem idéen om å implementere dialogverktøyet i et årshjul. Vi utviklet dette videre til at dialogverktøyet kan inkludere et felt, hvor brukerne kan henge opp egne lapper med styrker, svakheter, muligheter og utfordringer som kommunikasjonsbyråene opplever i klimakommunikasjonsarbeidet. Dette vil være med på å gjøre om dialogverktøyet fra en plakat med punkter, til et interaktivt verktøy som åpner for dialog i

kommunikasjonsbyrået. Informantene var også positive til navnet på dialogverktøyet og vi valgte derfor å beholde navnet BRYR med setningen “et dialogverktøy om klimahensyn for kommunikasjonsbyråer” for å vektlegge formålet og bruksområdet til verktøyet.

Makt er lik ansvar: Samtalen ga en oppfatning om at ansvar for kunden samsvarer med et ansvar for klima. Som en av informantene poengterte, vil det også komme lovkrav på mange av punktene, og at det her var en mulighet til å være fremoverlent. Derfor ønsket vi å få kommunikasjonsbyråene til å bli bevisste på sine egne positive og negative klimapåvirkninger de står ansvarlig for, og hvilke muligheter og utfordringer som ligger i kommunikasjonsarbeidet. Dette punktet har derfor blitt omformulert til spørsmålet:

Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?

Våg å stille krav: Informantene la vekt på fordelene med å påvirke fremfor å ekskludere kunder. Det ble anbefalt å belyse hvordan kommunikasjonsbyrået kan hjelpe med å unngå for eksempel grønnvasking nettopp ved å være ærlig og ved å stille krav til kunder.

Kommunikasjonsbransjens styrke ligger i å gi råd, og det var derfor et ønske om å fremheve kunden som deres største mulighet for klimapåvirkning. Dette punktet har derfor blitt omformulert til spørsmålet:

Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?

Samarbeid styrker bransjen: Ettersom samarbeid ble løftet frem som en utfordring, og det var skepsis rundt hvor realistisk dette var, ønsket vi å endre punktets perspektiv. Det kom en anbefaling om å løfte aspektet med samarbeid opp på et faglig nivå. En av informantene bemerket også en kulturforskjell for slike samarbeid i ulike deler av landet, og understreket eksempler på byråer i andre byer som hadde lyktes med å samarbeide. Det er også en faktor at 11 av 15 byråer i forundersøkelsen svarte at de var positive til samarbeid om klima i kommunikasjonsbransjen. Dette punktet har derfor blitt omformulert til spørsmålet:

Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?

Åpenhet gir troverdighet: Informantene mente at vi burde løfte frem styrken som åpenhet gir. Funnene i analysen peker samtidig på at åpenhet for kommunikasjonsbyråer både er en styrke

og kan by på utfordringer. Her spiller nemlig faren for grønnvasking og problemer rundt åpne kundelister også en viktig rolle. Vi omformulerte derfor vi spørsmålet til:

Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?

Klimakompetanse er attraktivt + Lytt til markedets ønske om omstilling: I samtalene kom det frem at det var en opplevelse av at markedet går for sakte, og at det samtidig var en mangel på klimakompetanse hos kommunikasjonsbyråene. På grunn av behovet for klimakompetanse har byråene en mulighet til å være fremoverlent og få et konkurransefortrinn. Derfor kombinerte vi og omformulerte punktene til:

Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?

Jordens fremtid er selskapets fremtid: Ettersom punktet opplevdes som flåsete, ble det anbefalt å fjerne eller kombinere med andre punkter. Vi valgte derfor å fjerne dette punktet, da det ikke ga den tyngden som vi ønsket å få frem slik som de andre punktene. Mye av budskapet som står bak dette punktet blir også å finne i:

Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?

7.2.2 Drøfting av re-designet

Det nye dialogverktøyet innebærer en rekkefølge av spørresetningene. Vi anbefaler at man først ser på den interne motivasjonen for å ta klimahensyn. Derav spørsmål 1: *Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?* Dette punktet åpner for at byrået kan reflektere rundt verdien for å ta klimahensyn. Deretter kommer spørsmål 2: *Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?* Dette punktet åpner for at byrået kan drøfte sitt ansvar, og diskutere verdikjeden de er en del av. Spørsmål 3: *Hvordan kan vi påvirke kundenes klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?*, inviterer byrået til å se nærmere på muligheter for å implementere klima i deres oppdragsløsning. Spørsmål 4: *Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?*, ønsker å skape refleksjon rundt hvor vidt byrået skal kommunisere åpent om utslipp og samarbeid. Det siste spørsmålet: *Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?*, oppfordrer byrået til å se på mulighetene for samarbeid og kunnskapsdeling av klimatiltak på tvers av kommunikasjonsbransjen.

7.3 Visuell utforming av dialogverktøyet

I videreutviklingen av dialogverktøyet bestemte vi oss for å endre det visuelle uttrykket. Som tidligere vist inneholdt prototypen en illustrasjon av et bonsaitre. Uttrykket spilte på en mer organisk stil med jordtoner og japansk-inspirerte elementer, for å støtte opp under bonsaitreet. Vi reflekterte videre over at denne stilen spilte på elementer som en gjerne forventer å se i miljøsammenheng – og fryktet at dialogverktøyet kunne oppfattes som overfladisk, og at de visuelle elementene virket oppbrukt.

Vi ville derfor finne en visualisering som gav positive assosiasjoner, og ble inspirert av en designstil preget av 70-tallsfarger som minner om en glad tid med aktivisme, og geometriske former som gir et renere og mer ryddig uttrykk (se figur 7). Det visuelle målet er at dialogverktøyet kan være så estetisk, at byrået også får lyst til å henge den opp på kontorveggen.

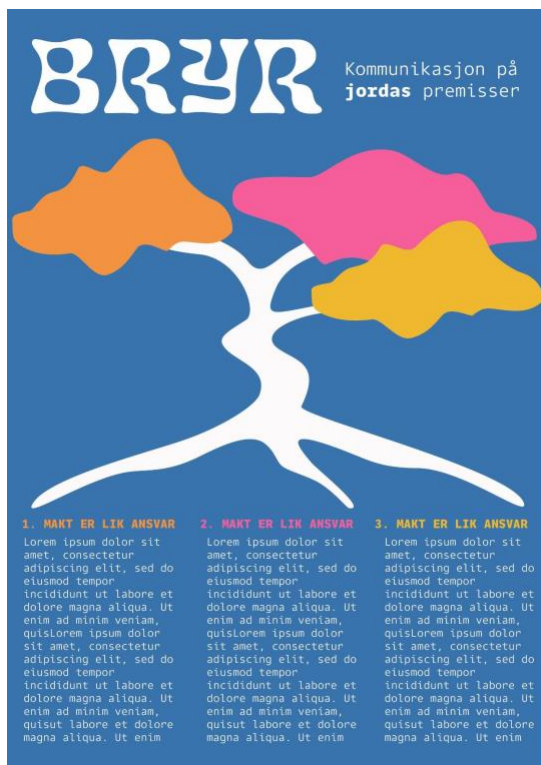


Idé: Abstrakt tre laget med geometriske former, litt grain og gradient - retro moderne 70 talls, utformet som en kunstplakat med punktene under treet



Figur 7: Moodboard

7.3.2 Skisse



Figur 8: Skisse av dialogverktøy

I den første skissen av det nye dialogverktøyet fokuserte vi kun på hvilket visuelle uttrykk som kunne passe (se figur 8). I denne delen av prosessen hadde vi altså ikke kommet frem til hvordan vi skulle formulere verktøyet faglige innhold. Punktene i skissen gjenspeiler derfor ikke det faglige innholdet i det ferdige resultatet. Skissens formål var blant annet å finne ut hvordan vi kunne visualisere bonsaitreet med utgangspunkt i verktøyet nye visuelle visjon. Som skissen viser har illustrasjonen tydelige elementer fra bonsai-treet i prototypen, men med en mer abstrakt vri og leken fargebruk.

Etter videre arbeid med tilbakemeldingene fra kommunikasjonsbyråene og utviklingen av spørsmålene i dialogverktøyet, fikk vi inspirasjon fra figuren som illustrerer interessentteorien (se figur 3). Det innerste laget er de interessentene som står tettest på virksomheten, og den ytterste sirkelen er interessentene som er lengre unna når det kommer til påvirkning. Vi fikk derfor idéen om å sortere den fremste/innerste sirkelen til å omhandle det punktet vi mener står tettest på kommunikasjonsbyrået. Videre finner man sirkelene til de punktene som befinner seg lengre fra byrået. Vi ønsket også å gjøre plass til at dem som bruker verktøyet kan henge opp lapper på treet underveis som de diskuterer klimahensyn innad i bedriften.



Figur 3: Interessentene til en virksomhet er fordelt i tre ulike lag. Det innerste laget er de interessentene som står tettest på virksomheten. (Haski-Leventhal, 2021, s. 69)

7.4 Resultat

Den endelige versjonen av dialogverktøyet inneholder en oppskrift på hvordan verktøyet skal brukes, fem spørresetninger, og et tilhørende tre hvor svarene på spørsmålene kan henges opp. Treet er inspirert av bonsaitreet som ble tegnet i prototypen, men med en mer abstrakt vri inspirert av sirklene i interessentteoriens modell (se figur 3). Dialogverktøyet farger er valgt ut fra moodboardet. For å oppnå et ryddig uttrykk valgte vi kun å bruke to farger. Vi benyttet to kontrastfarger for å gjøre verktøyet innhold tydelig. I utgangspunktet ville vi ikke bruke grønn på treet, for å unngå assosiasjoner med grønnvasking, men på grunn av figurens abstrakte design ønsket vi å tydeliggjøre treet form. Som nevnt i arbeidet med prototypen, ønsket vi å visualisere verktøyet med et bonsaitre, fordi det er et tre som krever mye omsorg og vedlikehold for å vokse og holde seg frodig. En metafor for hvordan arbeid knyttet til klima krever handling, samarbeid og oppdatert kompetanse. Fargen rød på overskriften og treet stamme signaliserer, som trafikklyset selv, at kommunikasjonsbyrået må stoppe opp og reflektere rundt deres klimapåvirkning. Treet stamme gir også assosiasjoner til en vei, som leder gjennom spørsmålene. Sirklens grønne farge symboliserer trafikklysets signal om å handle basert på erfaringene de har gjort seg etter å ha tatt i bruk verktøyet. Dialogverktøyet kommer med et infoskriv som fungerer som et supplement til spørsmålene (se vedlegg 8). Den tilhørende teksten har utgangspunkt i funnene fra analysen, og har som formål å belyse hvorfor tematikken er viktig å diskutere.

Høyre side av dialogverktøyet er utformet som et tre bestående av fem sirkler, og en trestamme. De fem sirklene representerer de fem spørsmålene som befinner seg på venstre side. Over spørsmålene finnes en oppskrift på hvordan dialogverktøyet er ment til å brukes. Visjonen er at hele byrået skal samles for å diskutere byråets muligheter og utfordringer kring klimahensyn. Dialogverktøyet starter derfor med at byrået skal dele seg inn i grupper, og gruppene finner deretter frem penn og post-it-lapper. Gruppene starter så med spørsmål én og diskuterer seg nedover. Deretter løftes gruppenes refleksjoner frem i plenum, og byrået kommer sammen frem til hvilke refleksjoner som er viktigst for dem. Dette kan være både muligheter, utfordringer, styrker og svakheter ved byråets klimaarbeid. Byrået kan så skrive de viktigste betraktningene på post-it-lapper og henge dem opp på sin respektive plass på treet. Dette resulterer i en skreddersydd oversikt over hva kommunikasjonsbyrået er gode på, hvordan de kan forbedre seg, og hvilke muligheter de har i klimaarbeidet. Vi håper at byråets innsikt kan motivere for handling, og i tillegg hvordan det videre arbeidet kan gi konkurransefortrinn som kan lønne seg på lengre sikt.

7.4.1 BRYR – Et dialogverktøy om klimahensyn for kommunikasjonsbyråer

BRYR

Et dialogverktøy om **klimahensyn** for kommunikasjonsbyråer

Samle gjengen og finn frem:
Post-it lapper + noe å skrive med

1. Gå sammen i grupper og diskuter spørsmålene under
2. Heng så opp lappene dere opplever som de viktigste for byrået.
3. Spør dere selv: hva kan vi gjøre med dette?

- 1. Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?
- 2. Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?
- 3. Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?
- 4. Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?
- 5. Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?

Figur 8: Endelig versjon av dialogverktøyet BRYR (Vedlegg 7)

7.4.1.1 Dialogverktøyet tilhørende infoskriv

1. Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?

Kommunikasjonsbyråers fremtid vil være preget av et større behov for kompetanse innen klima- og miljøtiltak. Mangel på tilstrekkelig kunnskap og kompetanse er en sentral barriere for kommunikasjonsbyråer i møte med de store økonomiske og samfunnsmessige endringene vi står overfor. Å være et byrå som er tidlig ute med å tilby klimakompetanse, vil derfor kunne lede til et konkurransefortrinn som gir gode økonomiske muligheter og er med på å bidra til raskere omstilling.

2. Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?

Med kunder i alle sektorer av næringslivet, har bransjen potensielt sett stor påvirkningskraft. På sitt beste kan kommunikasjonsbyråer som har kompetanse på klima og bærekraft bidra til at de delene av samfunnet som ønsker å redusere utslippene av klimagassene får større

gjennomslag og effekt av det. Om kommunikasjon derimot blir brukt feil, kan det få alvorlige konsekvenser som øker den negative påvirkningen på klima og miljø eller bidrar til grønnvasking.

3. Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?

Vurder om kundens mål er mulig å forsvare, og deretter om metodene som tas i bruk for å nå målet er etisk forsvarlige. Det behøver ikke å bety at byrået må utelukke kunder, men heller komme med forslag til løsninger dersom oppdraget er i gråsonen for grønnvasking. Rollen som kommunikasjonsrådgiver gir en gylden mulighet til å påvirke kunder til å ta bedre valg. Slik kan flere bli med på laget om klimavennlig atferdsendring.

4. Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?

Klimakommunikasjon krever full åpenhet når det kommer til utslipp, utfordringer og risiko. Det kommer økende signaler fra markedet om at selskaper forventes å være mer ansvarlige gjennom hele verdikjeden. Det er derfor viktig å føre åpenhet i alle ledd, om en først velger å fronte klima som verdi.

5. Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?

Samarbeid på tvers av bransjen om miljøtiltak, gir mulighet for at flere kloke hoder kan tenke sammen. Kommunikasjon er en viktig nøkkel til grønn omstilling. Ved å dele erfaringer og utfordringer rundt praksiser knyttet til klima, kan bransjen inspirere til innovasjon og bli eksperter på klimakommunikasjon.

8. Konklusjon

Kommunikasjonsbyråer har på lik linje med andre virksomheter et utvidet samfunnsansvar overfor sine interessenter når det kommer til deres klima- og miljøpåvirkning. At en virksomhet er klimavennlig, handler om mer enn interne valg som resirkulering og det å ta kollektivtransport til jobb, slik mange andre bærekraftsveiledere forteller dem. Dette er absolutt positive tiltak, men det stopper ikke der. Det som dog skiller dem fra mange andre virksomheter, er muligheten til å direkte påvirke andre bedrifter når de tar på seg oppdrag for kunder. Men er kommunikasjonsbyråene bevisst omfanget av denne muligheten for påvirkning? Hva må i så fall til for å få dem til å innse dette, og engasjere dem til å ta flere klimavennlige valg i deres drift?

Innledningsvis i denne praktisk-teoretiske samarbeidsoppgaven, løftet min samarbeidspartner, Nora Hindenes, og jeg den teoretiske problemstillingen: *Hvilket ansvar har kommunikasjonsbransjen knyttet til klimahensyn, og hvordan kan dette by på økonomiske muligheter og utfordringer?*, samt den praktiske problemstilling *Hvordan kan vi utarbeide et dialogverktøy som stimulerer til refleksjon rundt kommunikasjonsbyråers forhold til klimahensyn?* For å utforske dette nærmere har denne oppgaven har tatt i bruk design thinking som metode. Denne metoden har gitt oss muligheten til å ha brukeren i fokus gjennom hele utviklingsprosessen. I fase A) var formålet å forstå oss på tematikken vi skulle dykke inn i om kommunikasjonsbyråers samfunnsansvar og muligheter for grønn vekst. Videre i fase B) utforsket vi situasjonen til kommunikasjonsbyråene, samt deres muligheter og utfordringer knyttet til klimahensyn. Etter å ha undersøkt ulike norske kommunikasjonsbyråers forhold til bærekraft, fikk Nora Hindenes og jeg et lite innblikk i hvordan holdningene og atferden i bransjen er i dag. Svarene fra denne forundersøkelsen ble så brukt til å utarbeide en intervjuguide. Intervjuguiden ble brukt i semistrukturerte intervjuer av fem eksperter på ulike deler av både kommunikasjon og klima- og miljøfeltet. Da fikk vi en idé om hvilke muligheter og utfordringer som kommer med klimahensyn for kommunikasjonsbyråer. Dette innblikket ble drøftet opp mot teorien om bedrifters samfunnsansvar, interesentteorien, den tredelte bunnlinjen, sirkulær og grønn økonomi, samt grønn vekst og klimafornektelse, i tillegg til teorien som drøftes i Hindenes sin masteroppgave.

Funnene fra analysen belyser at det er viktig at kommunikasjonsbyråene anerkjenner at de har et ansvar, påvirkningskraft og mulighet til å dyrke holdningsendring når det kommer til hvordan de håndterer valg av kunder. I tillegg ligger den største påvirkningskraften de har for klima ligger i rådene de gir. Ved å ta et ansvar for sin klimapåvirkning i valgene av kunder de har kan de gjøre en stor forskjell. I stedet for å ekskludere kunder med dårlig klimapåvirkning, kan de være med på å rådgi dem i riktig retning.

Denne oppgaven har også tatt for seg den individuelle problemstillingen: *Hvordan kan kommunikasjonsbyråers hensyn til klima by på økonomiske muligheter og utfordringer?*

Funnene fra analysen fasen har vist at det er økonomiske muligheter og fordeler ved å være fremoverlent når det gjelder vektlegging av klimahensyn i sitt arbeid med kommunikasjon. Informantene belyste likevel den økonomiske problemstillingen som oppstår ved å ekskludere store utslippere. Ofte er store utslippere også store inntektskilder for kommunikasjonsbyråene. Ved å ekskludere disse virksomhetene grunnet klimahensyn, kan byråene risikere at virksomhetene går videre til byråer med lavere krav til klimapåvirkning. Samtidig løfter analysen frem at fremtidens kunder vil i større grad enn tidligere generasjoner ikke tolerere bedrifter som unngår klimahensyn. Markedet gir altså signaler om at klimahensyn ikke er å regne som et kompromiss, men en viktig og positiv faktor for verdivurderingen av et selskap. Det å legge vekt på klimakompetanse og være et kommunikasjonsbyrå som går foran normen når det gjelder klimahensyn, vil derfor også kunne by på et stort konkurransefortrinn.

I fase C har vi *formet* en prototype av et dialogverktøy for å hjelpe kommunikasjonsbyråene med å håndtere klimaspørsmål. I denne fasen tok vi funnene fra analysen for å besvare oppgavens praktiske problemstilling: *Hvordan kan vi utarbeide et dialogverktøy som stimulerer til refleksjon rundt kommunikasjonsbyråers forhold til klimahensyn?* Dette ble så utarbeidet til en prototype på et dialogverktøy bestående av syv punkter basert på funnene fra analysen. Fem av punktene er drøftet frem fra denne oppgavens analyse med en økonomisk innfallsvinkel. I tillegg har Nora Hindenes sin oppgave kommet frem seks til punkter, knyttet til det etiske perspektivet rundt kommunikasjonsbyråenes ansvar for klimahensyn, som supplerer flere av punktene i denne oppgaven,

Det som gjorde at design thinking-metoden opplevdes som særlig nyttig, er innsikten vi fikk ved å gå tilbake til den tiltenkte brukeren for å presentere prototypen av dialogverktøyet i *fase*

D) prøve. Vi henviste oss derfor til kommunikasjonsbyråene som svarte på forundersøkelsen, med et tilbud om å komme med tilbakemeldinger og være med på å videreutvikle dialogverktøyet.

Deretter bearbeidet vi tilbakemeldingene i *fase E) Reforme* for å utbedre dialogverktøyet. Tilbakemeldingene og diskusjonen med kommunikasjonsbyråene viste at færre, men mer spissede punkter ville være mer hensiktsmessig for å engasjere kommunikasjonsbyråer. Det var også blandede meninger om hvor skarpe punktene skulle være. Derfor kom vi frem til at spørsmål som åpner for samtale innad i byrået som tar i bruk dialogverktøyet, ville være mer hensiktsmessig for formålet om å stimulere til diskusjon og refleksjon rundt klimahensyn. Den siste versjonen av dialogverktøyet består dermed av følgende spørsmål: *1. Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse? 2. Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for? 3. Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet? 4. Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag? 5. Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?* Spørsmålene samles i det felles dialogverktøyet *BRYR – et dialogverktøy om klimahensyn for kommunikasjonsbyråer*. Prosessen med å prøve og forme kan gjentas så mange ganger som det oppleves nødvendig til man har oppnådd et produkt som tilfredsstillende kravene som er satt innledningsvis.

Design thinking opplevdes som en innsiktsfull og gunstig metode for å ha brukeren i mente gjennom hele prosessen fra ideutvikling til ferdig produkt. Det opplevdes derfor som at alle stegene som ble tatt gjennom prosessen spilte en viktig rolle for å undersøke kommunikasjonsbyråers økonomiske muligheter og utfordringer knyttet til deres ansvar for å ta klimahensyn. Spesielt produktivt var det også å utvikle et produkt sammen med målgruppen. Design thinking-prosessen har likevel ingen tydelig avslutning. Det gjenstår derfor fremdeles å sette den endelige versjonen dialogverktøyet BRYR til test. Først da får vi undersøke om dialogverktøyet faktisk vil stimulere til refleksjon og bevisstgjøring rundt kommunikasjonsbyråers klimapåvirkning, samt belyse mulighetene og utfordringene knyttet til klimahensyn.

8.1 Videre forskning

Resultatet vi kom frem til er et dialogverktøy for refleksjon rundt klimahensyn for kommunikasjonsbyråer. Videre vil det være interessant å se på hvilken effekt dette dialogverktøyet har hatt. Det kan også være spennende å se på hvordan verktøyet har blitt tatt i bruk og hvor mange som har gjennomført dette i sin drift. Noe som kan være berikende, ville vært fremstille konkrete tiltak som byråene kan implementere i sin daglige drift basert på resultater som byråene melder tilbake etter å ha tatt i bruk verktøyet. Da ville det vært mulig å legge frem en mer håndfast oppskrift for kommunikasjonsbyråene enn det som er gjort tidligere for andre bransjer, eller på mer generell basis. En idé vi fikk i slutfasen av utviklingen, var å lage en digital og interaktiv versjon av dialogverktøyet. Her kan brukeren klikke seg inn på hver av sirklene i treet, hvor hen får opp det gitte punktet med muligheten for å henge opp digitale lapper, samt å tegne på treet. Dette kan dialogverktøyet mer oversiktlig ettersom hver av sirklene får mer plass, og man kan flytte bak de punktene man ikke arbeider med. Brukeren kan også dele dette med andre i virksomheten, slik at de kan jobbe sammen fra hver sin digitale enhet.

9. Kilder

9.1 Litteratur

Aakre, J. & Scharning, H. S. (2016). *Prosjekthåndboka 3.0*. Universitetsforlaget

Ihlen, Ø., Skogerbø, E., & Allern, S. (2015). *Makt, medier og politikk: norsk politisk kommunikasjon*. Universitetsforlaget.

Almiron, N. & Xifra, J. (2019). *Climate Change Denial and Public Relations: Strategic communication and interest groups in climate inaction*. Routledge

Awaysheh, A., Heron, R., Perry, T. (2020). *On the relation between corporate social responsibility and financial performance*, Strategic Management Journal. Indiana University. DOI: 10.1002/smj.3122

Berger, A. A. (2011). *Media and communication research methods: An introduction to qualitative and quantitative approaches*. (2. utg.). Sage

Brown, T. (2019). *Change by Design, Revised and Updated: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business

Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2015). *Åpen eller innadventt: Omdømmebygging for organisasjoner*. (1. utg., 4. opplag). Gyldendal.

Christman, G.B. (2009). *Expert Interviews on the Telephone: A Difficult Undertaking*. (ResearchGate) DOI: 10.1057/9780230244276_8

Dorst, K. (2011). *The Core of Design Thinking and its Application*, Design Studies, 32, 521-532.

Fessman, J. C. (2019). *Strategic Climate Change Communications: Effective Approaches to Fighting Climate Denial*. Vernon Press

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. & Hultink, J. E. (2017). *The Circular Economy e A new sustainability paradigm?* Journal of Cleaner Production. (142):757-768.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

Grimsgaard, W. (2022). *Design and strategy. A Step-by-Step Guide*. Routledge

Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget

Hansen, A. & Machin, D. (2019). *Media and communication research methods* (2. utg.). Red globe press

Haski-Leventhal, D. (2021). *Strategic corporate social responsibility : A holistic approach to responsible & sustainable business*. Sage

Hindenes, N. (2023). *BRYR – et dialogverktøy om klimahensyn for kommunikasjonsbyråer*. [Masteroppgave]. Oslomet – storbyuniversitetet

Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på norsk: Tradisjon og kommunikasjon*. Fagbokforlaget.

Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?* Universitetsforlaget

Kvale, S. (2002). *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *InterView. En introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels forlag

Liedtka, J. (2018). *Design Thinking for the Greater Good : Innovation in the Social Sector*. Columbia University Press.

Midtun, A. (2013). *CSR and beyond: a nordic perspective*. Cappelen Damm.

Olsen, J. B. & Syse, H. (2013). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar*. Fagbokforlaget

Ryggvik, H. (2021). *På kanten: Norsk oljevirkosomhet i Barentshavet og hvorfor det må settes en strek*. Cappelen Damm

Stoknes, P. E. (2020). *Grønn vekst : En sunn økonomi for det 21. århundre*. (1. utg., 3. opplag.). Tiden Norsk Forlag.

Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk

Yin, R.K. (2009). *Case Study research: Design and methods*. Sage

Ytreberg, E. (2015). *Medie- og kommunikasjonsteori* (2. utg.). Universitetsforlaget

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., & Larsen, L. (2007). *Metodebok for mediefag* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L.V, Moe, H. (2013). *Metodebok for mediefag* (3. utg.). Fagbokforlaget

9.2 Nettsider

Aall, C. (2020, 12. februar). Det er umulig å nå klimamålene uten å redusere den økonomiske veksten | Carlo Aall. *Aftenposten*.

<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/pLvW9R/det-er-umulig-aa-naa-klimamaalene-uten-aa-redusere-den-oekonomiske-veksten>

Apeland. (u.å.). *Fra PR-byrå til kommunikasjonsbyrå*. Hentet 12. bebruar 2022 fra

<https://www.apeland.no/selskapet/>

Brønnøysundregistrene. (u.å.). *Virksomhetsopplysninger*. (Register). Hentet 2. November 2021 fra

<https://data.brreg.no/enhetsregisteret/oppslag/enheter?naeringskode=70.21&organisasjonsform=AS&fraAntallAnsatte=2&sort=navn.norwegian.asc>

Bergvall, A. S. L., Gausen, S. & Ringnes, T. (2022, 5. april). Zero: Regjeringens politikk bommer grovt på klimamålet. *Aftenposten*.

<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/3439vv/zero-regjeringens-politikk-bommer-grovt-paa-klimamaalet>

Dempsey, A. & Ayad, K. (2022, 12. april). Should PR Agencies Not Represent Fossil Fuel Clients? *Fairobserver*.

<https://www.fairobserver.com/politics/should-pr-agencies-not-represent-fossil-fuel-clients/>

DOGA. (2023, 7. januar). *Hva er design thinking?*. <https://doga.no/verktoy/hva-er-design-thinking/>

Earth Overshoot Day. (u.å.). *Country Overshoot Days*. Hentet 20. april 2023 fra

<https://www.overshootday.org/newsroom/country-overshoot-days/>

Elkington, J. (2018, 25. juni). *25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Farbrot, A. (2009, 18. november). *Nøkkelen til gull i omdømme*. Forskning.no.

<https://forskning.no/abc-i-naeringsliv-handelshoyskolen-bi-kommunikasjon/nokkelentil-gull-i-omdomme/886117>

FN. (2021, 28. oktober). *Bærekraftig utvikling*.

<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

Fylling, I. (2021, 2. mars). Tidligere har byrået jobbet med flyselskap og cruisenæringen: – Vi ville ikke jobbet for dem i dag. *KOM24*. <https://www.kom24.no/baerekraft-ole-christian-apeland/tidligere-har-byraet-jobbet-med-flyselskap-og-cruisenaeringen--vi-ville-ikke-jobbet-for-dem-i-dag/100557>

Grønnvaskingsplakaten. (u.å.). *Om plakaten*. Grønnvasking.no. Hentet 11. april 2022 fra:

<https://gronnvasking.no/no/om-plakaten>

Kommunikasjonsforeningen. (u.å.). *Om oss*. Kommunikasjon.no

<https://www.kommunikasjon.no/om-oss>

KS. (2018, 4. desember). *Dialogverktøy*. KS. <https://www.ks.no/fagomrader/helse-og-omsorg/folkehelse/verktoykasse-for-strategisk-folkehelsearbeid/dialogverktoy/>

Leborg, C. (2023, 10. januar). *Moodboard*. Store norske leksikon <https://snl.no/moodboard>

Lundeby, E. (2013). *Samfunnsansvar – NHOs tilnærming*. Magma.no.

<https://www.magma.no/samfunnsansvar-nhos-tilnarming>

Mediebedriftene. (u.å.). *Mediebransjen får egen bærekraftsveileder*. *Mediebedriftene*. Hentet 10. april 2022 fra <https://www.mediebedriftene.no/artikler/2022/mediebransjen-far-egen-barekraftsveileder/>

Miljødirektoratet. (u.å.). *Status og utvikling i utslipp av klimagasser fordelt på sektorer*.

Miljøstatus. Hentet 3. april 2023 fra

<https://miljostatus.miljodirektoratet.no/miljomal/klima/miljomal-5.4/miljoindikator-5.4.1>

Miljøstiftelsen ZERO. (2019, 5. november). *Grønnvasking eller grønt skifte?* *Facebook*.

<https://www.facebook.com/MiljostiftelsenZERO/posts/10159079530628009/>

NHO. (u.å.a). *Grønt skifte: 10 begreper du må kunne*. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/gront-skifte-10-begreper-du-ma-kunne/>

NHO. (u.å.b). *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*.

<https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>

Nidumolu, Prahalad. & Rangaswami. (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>

Nordby, K. J. (2011, 19. oktober). Samfunnsansvar gir bedre omdømme. *Aftenposten*. Hentet 8. mai 2022 fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/qLrVw/samfunnsansvar-gir-bedre-omdoemme>

Regjeringen. (2021, 12. desember). *Det grønne skiftet*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

SNL. (u.å.). *Verdenskommisjonen for miljø og utvikling*. https://snl.no/Verdenskommisjonen_for_milj%C3%B8_og_utvikling

UN Global Compact. (u.å.a). *Bærekraftsmålene*. <https://globalcompact.no/barekraftsmalene/>

UN Global Compact. (u.å.b). *UN Global Compacts ti prinsipper for ansvarlig næringsliv*. <https://globalcompact.no/un-global-compact-10-prinsipper-for-ansvarlig-naeringsliv/>

Vedlegg 1: Eksempel på e-post sendt til mulige respondenter

Hei,

I forbindelse med et masterprosjekt om bærekraft i kommunikasjonsbransjen, sender vi ut en spørreundersøkelse som vi håper dere har mulighet til å svare på. Masterprosjektet gjennomføres ved institutt for journalistikk og mediefag ved OsloMet Storbyuniversitetet, og ønsker å kartlegge norske byråers forhold til bærekraft. Resultatene fra forskningen vil bli publisert hos Kommunikasjonsforeningen.

Vi setter stor pris på deres tanker om temaet, og håper dere kan avse ti minutter til å svare på kartleggingen. Resultatene fra undersøkelsen vil være anonymisert, og informasjonen blir oppbevart på en kryptert lagringsplass. Vedlagt finner du et samtykkeskjema som informerer videre om målene med prosjektet, og hva deltakelsen vil innebære. Gjerne kontakt oss på mail eller telefon om dere har noen spørsmål.

Klikk **her** for å svare på undersøkelsen.

Lykke til!

Med vennlig hilsen

Jonas Tvedt og Nora Hindenes

Telefon: xxx xx xxx

E-post: xxxxxxxx@gmail.com

Vedlegg 2: Eksempel på e-post sendt til potensielle informanter

Hei,

I forbindelse med vårt masterprosjekt om bærekraft i kommunikasjonsbransjen, ønsker vi å undersøke hva som skal til for at kommunikasjonsbransjen kan handle mer bærekraftig når det kommer til klima og miljø. I den anledning hadde det vært utrolig spennende å snakke med deg!

Masterprosjektet gjennomføres ved institutt for journalistikk og mediefag ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Vi er i prosessen med å kartlegge norske byråers forhold til bærekraft, og vil kombinert med dybdeintervju med eksperter på feltet, utvikle en veileder som kan inspirere til miljøvennlig praksis på tvers av kommunikasjonsbransjen. Resultatet fra masterprosjektet vil bli publisert hos Kommunikasjonsforeningen.

Vi setter stor pris på din kunnskap om temaet, og håper derfor du har mulighet til å stille til et intervju på ca. én time for å svare på noen spørsmål. Intervjuet vil ønskelig utføres på Zoom/Teams i løpet av februar. Vi er fleksible på tid, så gjerne gi oss en tilbakemelding på når det kan passe for deg! Vedlagt finner du et samtykkeskjema som informerer om målene med prosjektet, og hva deltakelsen vil innebære.

Spørsmålene vil bli sendt i forkant av intervjuet, slik at du får mulighet til å forberede svar. Gjerne kontakt oss på mail eller telefon om du har noen spørsmål.

Håper å høre fra deg!

Med vennlig hilsen

Nora Hindenes og Jonas Tvedt

Telefon: xxx xx xxx

E-post: xxxxxx@gmail.com

Vedlegg 3: Intervjuguide

Kategori 1: Generelt

1. Hvordan påvirker kommunikasjonsbyråer samfunnet når det kommer til klima?
2. På hvilke måter kan kommunikasjonsbyråer bidra positivt til et mer bærekraftig samfunn?
3. Hvilke faktorer må til for at byråer skal kunne lykkes i arbeidet med bærekraft?
4. Burde det være en standard for hvordan byråer skal velge sine oppdrag/kunder?

Kategori 2: Etisk perspektiv

1. Hvilket ansvar har kommunikasjonsbyråer når det kommer til bærekraft?
2. Er det mulig med en kommunikasjonsbransje hvor bærekraft alltid kommer først?
(ikke at alt skal handle om klima, men at man tar hensyn til konsekvensene som første prioritet)
2a) Hvilke faktorer må til for at dette skal skje?
3. Hvordan kan kommunikasjonsbransjens åpenhet/mangel på åpenhet påvirke deres troverdighet i kommunikasjon av bærekraft?
4. Hvordan tenker du at man kan unngå grønnvasking i kommunikasjonsbransjen?

Kategori 3: Økonomisk perspektiv

1. Hvilke økonomiske utfordringer kan kommunikasjonsbransjen oppleve i møte med det grønne skiftet?
2. Hvordan kan et fokus på bærekraft lønne seg økonomisk?
Hvordan kan kommunikasjonsbyråer samarbeide om miljø, men konkurrere om kundene på samme tid?
På hvilken måte kan kommunikasjonsbyråer bli påvirket av å sette krav til sine kunder? / Er det for optimistisk å tenke at byråene vil stille etiske krav til hvilke oppdrag de tar?

Vedlegg 4: Spørreskjema

Denne undersøkelsen ønsker å kartlegge hvordan kommunikasjonsbransjen forholder seg til bærekraft*. Spørreundersøkelsen utføres i forbindelse med master i medieutvikling ved institutt for journalistikk og mediefag, OsloMet Storbyuniversitetet. Resultatene fra undersøkelsen vil bli publisert av Kommunikasjonsforeningen. Det er valgfritt å være anonym i fremstilling av resultatene. Vi setter likevel stor pris på at du oppgir byråets navn av systematiske årsaker. For undersøkelsens metodiske tilnærming oppfordres det til å benytte seg av de gitte svaralternativene, men om du har behov for å utgreie gjerne forklar under alternativ "annet".

**I denne undersøkelsen omhandler begrepet bærekraft hensyn til natur- og miljøvern. Dette innebærer å handle på en måte som sikrer at fremtidige generasjoner har de tilgjengelige naturressursene til å leve en likeverdig, om ikke bedre, livsstil som nåværende generasjoner.*

Introduksjonsspørsmål:

1. Hvilket byrå representerer du?
2. Ønsker du at byrået skal anonymiseres i analyseresultatene?
 - a. Ja
 - b. Nei

Kategori 1: Byråets tanker om omverdenen

1. Kan kommunikasjonsbransjen bidra til et mer bærekraftig samfunn?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Vet ikke
2. Kunne dere vært interessert i å samarbeide på tvers av bransjen om miljøtiltak?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Annet *fritekst*

3. Burde det være en bransjestandard for hvordan kommunikasjonsbyrå skal operere i henhold til bærekraft?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Annet *fritekst*

Kategori 2: Byråets forhold til bærekraft

4. I hvilken grad er klima sentralt i byråets virksomhet?
 - a. Gradliste
5. Har dere informasjon om bærekraft på byråets nettside?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Nei, men har planer om
 - d. Annet *fritekst*
6. Opplever dere at det er behov for kompetanseheving innen bærekraft?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Annet *fritekst*
7. Tenker dere at byråene selv har nok kunnskap/kompetanse til å oppnå FNs bærekraftsmål 112.6*?
**Stimulere selskaper, særlig store og flernasjonale selskaper, til å ta i bruk bærekraftige metoder og integrere informasjon om egen bærekraft i sine rapporteringsrutiner*
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Annet *fritekst*
8. Er dere miljøfyrtårnsertifisert?
 - a. Ja

- b. Nei
- c. Annet *fritekst*

9. Har dere signert grønnvasking plakaten?

- a. Ja
- b. Nei
- c. Vi ønsker å signere
- d. Ser ikke nødvendigheten med å signere
- e. Annet *fritekst*

10. I hvilken grad tas klima stilling til under byråets beslutningstakinger, som for eksempel ved oppdrag fra kunder?

- a. Gradliste

11. Har dere valgt bort oppdrag grunnet kundens miljøpåvirkning?

- a. Ja
- b. Nei
- c. Annet *fritekst*

12. Er det aktuelt å sette krav til miljøpåvirkning i måten dere løser oppdrag på?

- a. Ja
- b. Nei
- c. Vi setter allerede krav
- d. Annet *fritekst*

13. Opplever dere at det er et press på å være bærekraftig?

- a. Ja
- b. Nei
- c. Annet *fritekst*

14. I hvor stor grad opplever dere økonomiske utfordringer knyttet til det grønne skiftet?

- a. Gradliste

Kategori 3: Samfunnsansvar (CSR) og åpenhet

15. I hvilken grad vil dere si at byrået fører en åpen dialog med omverdenen?

a. Gradliste

16. Fører dere en bærekraftsrapport som viser hvor mye CO2-utslipp byrået er ansvarlig for?

a. Ja

b. Nei

c. Annet *fritekst*

16a. Hvis ja, hva rapporterer dere?

a. fritekst

16b. Hvis ja, blir denne offentliggjort?

a. fritekst

17. Har besøkende av deres nettsider tilgang til oversikt over deres kunder?

a. Ja

b. Nei

c. Annet *fritekst*

17b. Hvis nei, er dette på bakgrunn av følgende?

a. taushetsplikt

b. i henhold til andre konkurrenter

c. med tanke på omdømme

d. annet: *fritekst*

Vedlegg 5: Prosjektbeskrivelse

BRYR

PLAKATEN

Motivasjon

Vi vil bevisstgjøre hva som skal til for å gjøre det lettere å drive sirkulær kommunikasjon, gjennom å undersøke hvordan byråer kan operere på en mest mulig bærekraftig måte.

Målet er å belyse hvordan kommunikasjonsbyråene i lengden kan tjene på å handle i klimaets favør - ikke bare i den daglige driften til selskapet, men også i relasjon med eksterne kunder.

Prosjektbeskrivelse

Den praktiske teoretiske masteroppgaven vil i samhold med tidligere forskning og litteratur på feltet, undersøke hvordan og hvorfor kommunikasjonsbransjen kan bli mer bærekraftig. Forskningen vil primært ta for seg de etiske og økonomiske aspektene ved det grønne skiftet.

Dette vil danne grunnlag for et sett med retningslinjer, Bryrplakaten, som kommunikasjonsbyråer kan følge for å skape et positivt avtrykk i samfunnet. Bryrplakaten har som mål å skape en standard som bransjen kan følge i samarbeid med kunder, og vil fremme åpenhet og kunnskap i et miljøperspektiv.

Tidsplan

Desember

- Sende ut kvantitativ undersøkelse
- Ferdigstille intervju

Januar

- Gjennomføre intervjuer
- Transkribere materiell
- Frist for å respondere på kartleggingsskjema

Februar

- Uthente resultater fra kartleggingsskjema
- Ferdigstille intervju
- Analyse av resultater

Mars

- Samkjøring av de to ulike retningene: People & planet og Profit & Planet
- Utarbeide plakaten

April

- Klargjøre oppgave til korrektur

Mai

- Korrektur og rettskriving
- Innlevering av master

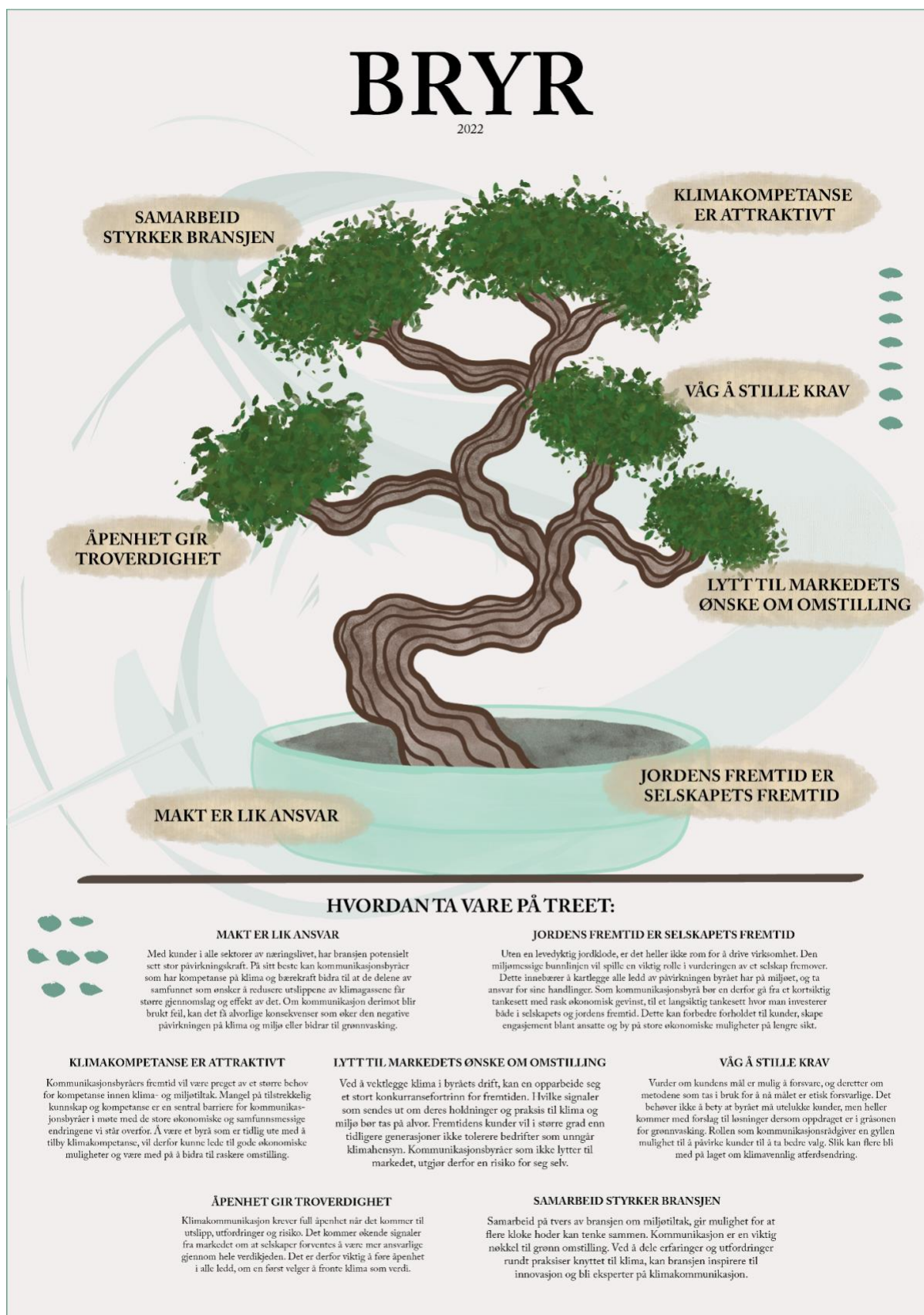
Undersøkelse

Kvalitativ analyse: intervjuer utvalgte eksperter i feltet om bærekraft i kommunikasjonsbransjen, gjennom semistrukturerte intervjuer.

Kvantitativ analyse: av kommunikasjonsbyråer i Oslo gjennom utsendt spørreskjema.

Vår visjon er å endre bransjestandarden for hvordan vi kan jobbe for, og ikke mot miljøet!

Vedlegg 6: Prototype av dialogverktøy



Vedlegg 7: Endelig versjon av dialogverktøyet BRYR



BRYR

Et dialogverktøy om **Klimahensyn** for kommunikasjonsbyråer

Samle gjengen og finn frem:
Post-it lapper + noe å skrive med

1. Gå sammen i grupper og diskuter spørsmålene under
2. Heng så opp lappene dere opplever som de viktigste for byrået.
3. Spør dere selv: hva kan vi gjøre med dette?

1. Hvordan kan vi og planeten tjene på økt Klimakompetanse?
2. Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?
3. Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?
4. Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?
5. Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?

Vedlegg 8: Dialogverktøyets tilhørende infoskriv

BRUR

Et dialogverktøy om **klimahensyn**
for kommunikasjonsbyråer



- Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?**

Kommunikasjonsbyråers fremtid vil være preget av et større behov for kompetanse innen klima- og miljøtiltak. Mangel på tilstrekkelig kunnskap og kompetanse er en sentral barriere for kommunikasjonsbyråer i møte med de store økonomiske og samfunnsmessige endringene vi står overfor. Å være et byrå som er tidlig ute med å tilby klimakompetanse, vil derfor kunne lede til et konkurransefortrinn som gir gode økonomiske muligheter og er med på å bidra til raskere omstilling.
- Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?**

Med kunder i alle sektorer av næringslivet, har bransjen potensielt sett stor påvirkningskraft. På sitt beste kan kommunikasjonsbyråer som har kompetanse på klima og bærekraft bidra til at de delene av samfunnet som ønsker å redusere utslippene av klimagassene får større gjennomslag og effekt av det. Om kommunikasjon derimot blir brukt feil, kan det få alvorlige konsekvenser som øker den negative påvirkningen på klima og miljø eller bidrar til grønnvasking.
- Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?**

Vurder om kundens mål er mulig å forsvare, og deretter om metodene som tas i bruk for å nå målet er etisk forsvarlige. Det behøver ikke å bety at byrået må utelukke kunder, men heller komme med forslag til løsninger dersom oppdraget er i gråsonen for grønnvasking. Rollen som kommunikasjonsrådgiver gir en gyllen mulighet til å påvirke kunder til å ta bedre valg. Slik kan flere bli med på laget om klimavennlig atferdsendring.
- Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?**

Klimakommunikasjon krever full åpenhet når det kommer til utslipp, utfordringer og risiko. Det kommer økende signaler fra markedet om at selskaper forventes å være mer ansvarlige gjennom hele verdikjeden. Det er derfor viktig å føre åpenhet i alle ledd, om en først velger å fronte klima som verdi.
- Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?**

Samarbeid på tvers av bransjen om miljøtiltak, gir mulighet for at flere kloke hoder kan tenke sammen. Kommunikasjon er en viktig nøkkel til grønn omstilling. Ved å dele erfaringer og utfordringer rundt praksiser knyttet til klima, kan bransjen inspirere til innovasjon og bli eksperter på klimakommunikasjon.

BRUR

Et dialogverktøy om **klimahensyn**
for kommunikasjonsbyråer

Samle gjengen og finn frem:

Post-it lapper + noe å skrive med

1. Gå sammen i grupper og diskuter spørsmålene under
2. Heng så opp lappene dere opplever som de viktigste for byrået.
3. Spør dere selv: hva kan vi gjøre med dette?

- 1. Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?
- 2. Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?
- 3. Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?
- 4. Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?
- 5. Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?



BRUR



Et dialogverktøy om **klimahensyn**
for kommunikasjonsbyråer

Hvordan kan vi og planeten tjene på økt klimakompetanse?

Kommunikasjonsbyråers fremtid vil være preget av et større behov for kompetanse innen klima- og miljøtiltak. Mangel på tilstrekkelig kunnskap og kompetanse er en sentral barriere for kommunikasjonsbyråer i møte med de store økonomiske og samfunnsmessige endringene vi står overfor. Å være et byrå som er tidlig ute med å tilby klimakompetanse, vil derfor kunne lede til et konkurransefortrinn som gir gode økonomiske muligheter og er med på å bidra til raskere omstilling.

Hvilke positive og negative klimapåvirkninger står vi ansvarlig for?

Med kunder i alle sektorer av næringslivet, har bransjen potensielt sett stor påvirkningskraft. På sitt beste kan kommunikasjonsbyråer som har kompetanse på klima og bærekraft bidra til at de delene av samfunnet som ønsker å redusere utslippene av klimagassene får større gjennomslag og effekt av det. Om kommunikasjon derimot blir brukt feil, kan det få alvorlige konsekvenser som øker den negative påvirkningen på klima og miljø eller bidrar til grønnvasking.

Hvordan kan vi påvirke kundens klimaavtrykk gjennom våre oppdrag?

Vurder om kundens mål er mulig å forsvare, og deretter om metodene som tas i bruk for å nå målet er etisk forsvarlige. Det behøver ikke å bety at byrået må utelukke kunder, men heller komme med forslag til løsninger dersom oppdraget er i gråsonen for grønnvasking. Rollen som kommunikasjonsrådgiver gir en gylden mulighet til å påvirke kunder til å ta bedre valg. Slik kan flere bli med på laget om klimavennlig atferdsendring.

Hvilken innvirkning har åpenhet rundt arbeidet vårt på byråets troverdighet?

Klimakommunikasjon krever full åpenhet når det kommer til utslipp, utfordringer og risiko. Det kommer økende signaler fra markedet om at selskaper forventes å være mer ansvarlige gjennom hele verdikjeden. Det er derfor viktig å føre åpenhet i alle ledd, om en først velger å fronte klima som verdi.

Hva må til for at vi skal kunne samarbeide om klimatiltak i bransjen?

Samarbeid på tvers av bransjen om miljøtiltak, gir mulighet for at flere kloke hoder kan tenke sammen. Kommunikasjon er en viktig nøkkel til grønn omstilling. Ved å dele erfaringer og utfordringer rundt praksiser knyttet til klima, kan bransjen inspirere til innovasjon og bli eksperter på klimakommunikasjon.