

ner og ønsket om dominans og forførelse, mister vægt. Kommunikation, der er baseret på dialog mellem gensidigt afhængige partnere, hvor forførelse reduceres til et interessant raffinement, men hvor udveksling af viden og opbygning af virksomhedens troværdige position i netværket mellem kunde, medarbejder og virksomheder er den kritiske parameter.

I dette billede ser jeg en ny rolle for kommunikationsarbejderen, som vinder indpas blandt virksomhedernes strategiske ressourcer, men som har skiftet status fra meningsforførende luder til katalysator for ægte kommunikationsprocesser.

Med det undskyldende smil, som gerne skulle medføre, at alle mine udsagn forstås som forsøg på at bidrage til en afklaring, og ofte også som overdrevne og polemiske, vil jeg derfor konkludere med at byde landets PR-medarbejdere »welcome back to honourable society«. Det er min overbevisning, at både den teknologiske og den erhvervsstrukturelle udvikling peger klart mod det professionelle kommunikationsarbejdes renæssance.

Niels Chr. Nielsen er udviklingsdirektør, Dansk Teknologisk Institut, Århus.

I grønt selskab

– Virksomhedskommunikation og den nye miljøbevidsthed

Af David Bernstein

*For David Bernstein handler den grønne udfordring, som virksomhederne i dag står overfor, ikke blot om miljøbevidsthed og økologi, men også om helt nye kommunikations- og ledelsesformer: »Miljøbevidsthed er filosofisk set i opposition til autoritetstro (...). Hvis man giver grøn kommunikation en stiv hierarkisk form og herser med folk, har man slet ikke forstået hverken det grønne eller hvad det vil sige at kommunikere.« »Det grønne« udgør således blot den seneste udvidelse af det holistiske syn på kommunikation, som David Bernstein har forfægtet i årevis som kommunikationsrådgiver (for nogle år siden bl.a. for det danske medicinalfirma Novo) og forfatter, f.eks. i klassikeren *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications* (1984). Artiklen er en bearbejdet udgave af et oplæg holdt ved årsmødet i Sammenslutningen af Medieforskere i Danmark, november 1992. Den er oversat af Ebbe Klitgaard.*

Forretningsfolk har længe vidst, at der ikke er noget, der hedder en gratis frokost. Det har taget dem længere tid at forstå, at intet er gratis – heller ikke luft, jord og vand. Eller at fatte, at miljøbevidstheden (som en miljøforkæmper udtrykte det) snart er ved at blive 'den vigtigste politiske, sociale og økonomiske bevægelse i verden'. Eller at forstå, hvordan denne bevægelse indvirker på erhvervslivets vilkår.

En kulturforandring slet og ret. Og en tilsvarende forøget aktivitet i virksomhedskommunikationen. En fremtid, som kan sammenfattes i udtrykket 'less mess, more message' -mindre rod, mere information. En grøn fremtid. Hvor 'grøn' selvfølgelig dækker over en mængde komplekse størrelser, der påvirker virksomheden på mange forskellige måder. Man kan ikke afgrænse grøn indflydelse til et bestemt led i virksomheden – en afdeling, et kontor eller en aktivitet – eller for den sags skyld til en bestemt tænkemåde. Det grønne trænger sig på overalt. Som en pest, vil nogen måske sige. Andre vil være mere realistiske og betragte det som en nødvendig omkostning ved forretning. Et lille, men voksende antal vil se det som en udfordring; som en mulighed, en katalysator for nyskabelse.

At kommunikere grønt er således noget, en-

hver ledelse må prioritere – og det grønnes effekt på kommunikationen vil være dybtgående.

- Det grønne vil forøge modtagergruppens størrelse
- Det vil øge hyppigheden og kvaliteten af informationerne
- Det vil forandre deres natur...
- ...og det vil forandre behov, ønsker og fordringer hos virksomhedens publikum
- Det vil give en øget arbejdsbyrde
- Det vil fremskynde overgangen fra produkt-kommunikation til virksomhedskommunikation
- Det vil forandre styringen af virksomhedens kommunikation
- Det vil formentlig forandre styringen af virksomheden

Det grønne er en katalysator, som tvinger selv den mest tilbageholdende virksomhed til at kommunikere, hævde sin profil og vise, hvad den står for. Virksomheden bliver nødt til at undersøge, muligvis forandre og i hvert fald formulere sin virksomhedskultur. Med det grønne islæt vil virksomhedskommunikationen aldrig blive som før.

Enhver informationsmedarbejder i virksom-

heden er også forbruger. Som forbruger – af andre virksomheders produkter – tilskyndes man til at stille tre spørgsmål:

- Hvad er det lavet af?
- Hvordan er det fremstillet?
- Hvad sker der med det efter brug?

Virksomheden bliver i stigende grad i sin kommunikation nødt til at levere svarene på disse spørgsmål. Tidligere – hvornår det så end var – var livet nemmere. Det meste af ens eksterne kommunikation angik et fjerde spørgsmål: hvad kan produktet gøre for mig? Man fortalte folk hvordan anvendelsen af produktet eller den udbudte service berigede deres liv. Nu er dialogen bredere.

Hvadenten man kan lide det eller ej, lever vi i miljøbevidsthedens tidsalder. Her er den officielle britiske definition af miljø:

De omgivelser og forhold, som et foretagende opererer under, inklusive menneskeliv og andet liv i det økologiske system. Da de miljømæssige konsekvenser af foretagendet kan nå alle dele af verden, strækker miljø sig i denne forbindelse helt fra selve arbejdspladsen til det globale system.

Vi er nu ved at blive opmærksom ikke bare på miljøet, men også på det tåbernes paradys, som vi tidligere levede i, hvor vi troede på, at råmaterialer og energi kunne bruges og så forsvinde i stedet for at dukke op i en anden, ubehagelig form et andet sted. Troede på, at livets ressourcer var ligesom buslinie elleve – der kommer altid én til om et øjeblik. Luft, jord, mad og vand er ikke – og har aldrig været – ubegrænset.

Hvor vi troede på vækst, næsten som de første amerikanske nybyggere troede på en ubegrænset territorial ekspansion. Jord bliver der ikke mere af. Der gør der af befolkning – men med hvilke omkostninger? Hvor vi behandlede jorden og havet som en losseplads med ubegrænset kapacitet. Hvor vi tog fra miljøet uden... jeg havde nær sagt 'uden at give noget tilbage'. Men det står jo ikke i vores magt at kunne 'give tilbage'. Vi tager fra naturen, men kun naturen kan fylde op igen. At vi lader den gøre det i flere generationer fremover, mens vi selv kun tager, hvad vi behøver, det er målet for dem der efterlyser 'bæredygtig udvikling' –

defineret som 'at forbedre livskvaliteten, samtidig med at vi lever inden for rammerne af økosystemernes balance'.

Endnu en vildfarelse er den opfattelse, at forurening skyldes 'tung industri' – snarere end 'let'; eller 'industri' snarere end 'handel'. Godt nok er alt relativt, men *ingen teknologi kan have nul indvirkning på miljøet. Og et produkt indvirker på miljøet i alle faser af dets levetid.*

Miljøet er her, der og alle vegne. Og ligesom vores produkter indvirker på det i alle faser, så indvirker miljøet på vores kommunikation i alle faser. Vi bør udbygge forbrugerspørgsmålene i forhold til den basale treenighed, jeg nævnte tidligere. For eksempel:

- Kan jeg bruge det igen?
- Kan jeg bruge mindre?
- Kan jeg bruge noget andet?

Og i stigende grad ønsker forbrugeren at kunne stole på virksomheden selv:

- Hvad ved jeg om de mennesker, der laver det?

Og dette sidste spørgsmål vil også blive stillet af andre end den potentielle forbruger. For selv om denne forbruger måske ikke er en del af produktets marked, så er han eller hun – hvadenten man kan lide det eller ej – udsat for produktets forurening.

Produktet fra vugge til grav

Vi er på vej ind i en tidsalder med 'corporate glasnost' – glasnost i virksomhederne. Forbrugerne vil have besked om virksomheden. Virksomhederne kan ikke gemme sig bag deres produkter. Hvem der laver det vil være lige så vigtigt som hvad det laves af, eftersom producenten står inde for produktet. Hvordan kan forbrugerne stole på et såkaldt 'grønt produkt', medmindre de ved noget om, hvad virksomheden selv har gjort for miljøet? Uden en åben og ærlig virksomhedskommunikation er tillid usandsynlig. Forbrugerne ser nemlig produktets fremstilling i et bredere perspektiv.

Ligeledes ser producenterne fremstillingsprocessen i et bredere perspektiv. At gøre et produkt grønnere betød førhen, at man fjernede et eller andet til sidst i processen. I dag prø-

ver de mest velovervejede virksomheder på at forhindre forurening fra starten af processen. Fremstilling, brug, bortskaffelse. 'Fra vugge til grav'. Selv dette bliver nu anfægtet. Burde miljøhensyn ikke præge *hele* processen lige fra idéen til produktet frem til, at det genanvendes? Fra undfangelse til reinkarnation.

Hele emballageområdet må nødvendigvis 'pakkes om' i tråd med dette. Fra 'behøver vi denne emballage' til 'hvordan kan den begrænses eller genbruges?' Det hævdes, at kun 3 % af Storbritanniens husaffald bliver genbrugt.

Reklamebranchens grønne nytænkning vil få indflydelse på både indhold og form. Hvis indholdssiden skal udvides i bredden (dvs. til at handle om både virksomhed og produkt) og i dybden (mere information), så må formen muligvis også gøres mindre vittighedspræget, mindre uansvarlig. Mange reklamefolk har mødt berettiget kritik fra grønne aktivister og fra Adverstising Standards Authority (det britiske reklame-nævn) for ikke at kunne leve op til grønne påstande, eller simpelthen fejlagtige oplysninger.

'Indeholder ikke X' er måske nok sandt – men hvad med det, der er underforstået? Har X været der engang, men er blevet fjernet? 'Indeholder Y' er måske også sandt. Men hvad med Z, som er skadelig og ikke nævnt? Det skal ikke længere være tilladt at påberåbe sig fuld berettigelse for en halv indsats.

Miljøspørgsmål er sjældent entydige. Er den ene proces mere miljøvenlig end den anden? Muligvis – men hvad så med biprodukter og bivirkninger? Selv i de bedst regulerede og mest agtværdige miljøer vil man være nødt til at gå på kompromis.

Og hvad er så det acceptable kompromis? Efter årtiers overdreven dyrkelse af det hvide og rene vil reklamefolkene sikkert have svært ved at indstille sigtekornet efter en ny modtagerrespons.

Måske vil reklamemedarbejderens største udfordring nogensinde være at komme effekten af forgængernes arbejde til livs. PR – chefen i W. H. Smith-papirvarekæden ser en lignende udfordring i markedsføringen af genbrugspapir. Den procentvise andel af affaldspapir i forhold til træmasse er for opadgående. 'Vi har lært at sætte pris på det rene hvide papir', siger han. 'Nu bliver fagfolkene nødt til at vise os, at vi slet ikke har brug for det'. Et kom-

promis. En supermarkedskæde siger i en image-reklame for sin nye ble:

Det kan godt være, de ikke ser lige så hvide ud som de gamle engangsbleer, men de er mindst lige så gode for baby – og bedre for miljøet.

Reklamen kan faktisk ændre holdninger, selv om dens sædvanlige rolle er at bekræfte dem. Når sociale emner træder i forgrunden i medierne, kan reklamefolk således drage fordel af folks tvivl. Holdninger og adfærd ændrer sig virkelig. Man behøver bare at se på, hvor meget folk ryger i en gammel film – sammenlignet med en moderne restaurant. Tænk også på, hvordan diesellole har mistet meget af sit dårlige omdømme.

Grønt er antiautoritært

Det er næppe sandsynligt, at en virksomhed, som selv er ved at undergå en forandring – hvor den tager sin politik op til overvejelse i forbindelse med firmabiler, affald, sund mad på arbejdspladsen, PR, osv. – vil tillade at de, der kommunikerer på vegne af virksomheden, bevidst eller ubevidst projicerer et billede af ligegyldighed over for det grønne.

Virksomheder, der tager miljøet seriøst, vil hurtigt indse, at de må forandre ikke blot deres arbejdsprocesser og deres produkter, men også selve virksomhedsstyringen. Og det gælder også for den interne kommunikation. Information kan ikke overlades til nedsivningseffekten eller rygtesmedene. Det kræver penge, men ikke ret mange. Sammenlignet med ekstern kommunikation er udgiften minimal.

Det interne publikum er (modsat det eksterne) tæt involveret i emnet, budskabet og resultatet. Det er det eneste publikum, som også er en del af budskabet.

Ansatte bliver ofte betegnet som ambassadører. SAS-chefen Jan Carlzon sagde engang til sine medarbejdere 'I er alle SAS i 15 sekunder. I mødet mellem en kunde og en medarbejder er sidstnævnte i det korte tidsrum *hele* virksomheden'. Denne person bliver nødt til at kende virksomhedens miljøpolitik. Et andet eksempel er en PR-medarbejder for et dybfrostfirma, som mener, at chaufførerne på firmaets lastbiler bør kende til, hvilken kølevæske firmaet anvender.

Og hvorfor ikke? Ambassadører ved besked.

De behandles ikke som rene sendebud. De kan tænke selv. Det er ikke nok for en virksomhed at forklare, *hvad* der sker. Den må også forklare *hvorfor*. Det er en af virksomhedsledelsens største opgaver at skabe forandringer. Det grønne handler om at forandre hele virksomhedskulturen, og at klare det uden de ansattes medvirken er en umulighed. De ansattes medvirken er umulig uden forståelse. Forståelse er umulig uden kommunikation i videste forstand.

British Standards Institution dekretterer at 'alle ansatte bør motiveres til at være opmærksom på miljømæssige forhold'. Blandt fem forskellige måder at gøre dette på nævnes effektiv kommunikation og eksterne miljøinitiativer. Det grønne kræver en aktiv indsats, ellers er det intet værd. Miljøbevidsthed er filosofisk set i opposition til autoritetstro. Det handler i bund og grund om verden som en enhed, om samspillet mellem menneske og dyr, menneske og planet. Hvis man giver grøn kommunikation en stiv hierarkisk form og herser med folk, har man slet ikke forstået hverken det grønne eller hvad det vil sige at kommunikere. Altså at grøn kommunikation ikke blot er gammeldags 'kommunikation' med ændret indhold.

Det grønne betyder et kraftigt skridt i retning af øget medvirken fra de ansatte, respekt for ansatte som hele mennesker, en erkendelse af, at de har et liv uden for virksomheden, som ofte er både kreativt og meningsfuldt for dem. Mange virksomheder erkender blankt at 'mennesker er vores største aktiv'. Det amerikanske firma Preston Trucking citerer Goethe som sit motto: 'Behandl mennesker som om de var, som de burde være, og du hjælper dem med at blive, hvad de er i stand til at være'.

Hovedformålet med intern grøn kommunikation er ikke at få medarbejderne til at slukke lyset, når de går, spare på papiret, cykle på arbejde i stedet for at køre i bil, men at sætte disse ting ind i en større kontekst og frivilligt investere i miljøbeskyttelse for at kunne være med til at spare på begrænsede ressourcer.

En sideeffekt af dette er, at man kan forene arbejdet med sin øvrige livssammenhæng. Der

er ikke nogen ægte tilfredsstillelse på jobbet, hvis det bliver afsondret fra resten af verden.

Reklamen og det grønne

Grøn markedsføring? En selvmodsigelse? En konflikt, der kun kan løses ved hjælp af kompromis? Måske.

Markedsføringens sprog er et krigssprog (kampagne, mål, strategi): Det grønnes sprog er et fredssprog.

Reklamer appellerer til individuelle behov og fordringer. Det grønne appellerer til social forståelse snarere end individualitet.

Markedsføring indebærer, at virksomheder udkonkurrerer hinanden for derved at gavne forbrugeren. Miljøaktivisterne vil således mene, at samarbejde mellem virksomheder er imod offentlighedens interesser, selv om de måske selv samarbejder.

Markedsførers og miljøforkæmperens modeller for verdens udvikling er meget forskellige. Her er et uddrag fra et af de første grønne manifeste: 'Hovedproblemet med industriens filosofi om stadig ekspansion er, at den ikke er bæredygtig. Den må nødvendigvis bringes til ophør inden for vores levetid'.

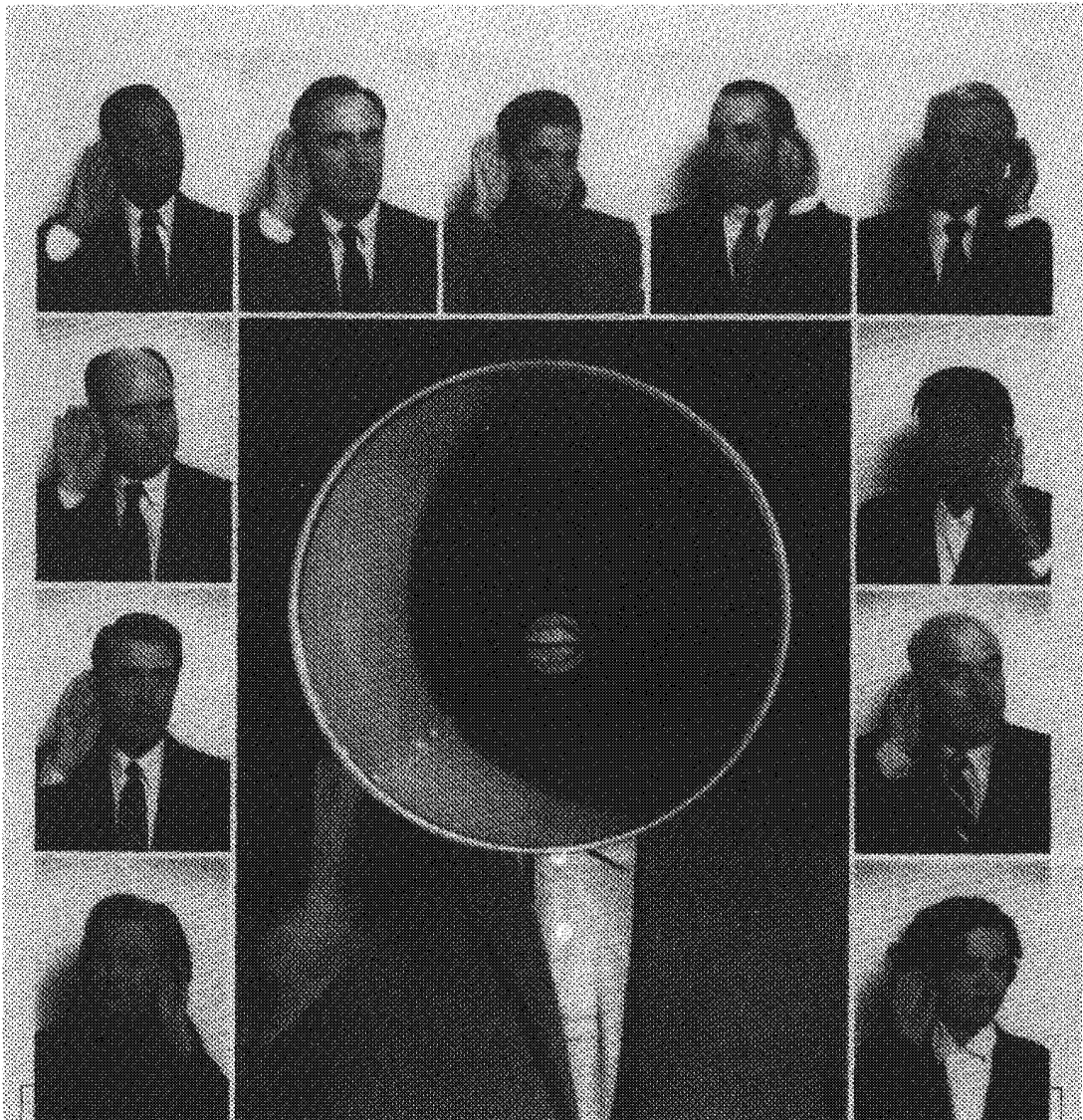
Forbrugsudvidelse og miljøbevarelse må da være uforenelige størrelser. Hvordan kan man stimulere efterspørgslen og samtidig reducere forbruget? Er det muligt for virksomhederne at kommunikere meningsfuldt med 'de mørkegrønne', når der kun er få, hvis overhovedet nogen fælles grundantagelser? Her kommer et rigtig grønt eksempel:

'Reklamen er bundet til en ekspansiv økonomi, præcis det vi må undgå, når vi lever på en planet, der har sine begrænsninger'. Grøn ... markedsføring. Paradoks. Selvmodsigelse...

'Forbrugeren er ikke nogen idiot', sagde David Ogilvy, 'hun er din kone'. Den grønne forbruger er en modsætningsfyldt størrelse. Jo mere hun forbruger, jo mere affald skaber hun. Men hvad så, hvis hun forbruger mindre? Alt er relativt. Et grønt produkt? Det eneste grønne produkt, siger miljørådet, er et pro-

Kan de store virksomheder og miljøbevægelserne komme i dialog med hinanden?

»Oil companies tend to invite criticism. At BP, we actively encourage it. As an oil company, we're a natural target for environmental groups. But, in our view, the more criticism we get, the better. Because being criticised is one of the best ways to learn.« (The Green Magazine, December 1991).



Oil companies tend to invite criticism.
At BP, we actively encourage it.

As an oil company, we're a natural target for environmental groups.

But, in our view, the more criticism we get, the better. Because being criticized is one of the best ways to learn.

So before we start work in an area, we invite the local community to take a look at our proposals and tell us what they think.

And they often do. Loudly.

The same with environmental groups. They're experts on wildlife and the countryside, so we ask their advice.

In return, we promote them, in the best sense of the word. We encourage them, by funding their activities, and offering marketing advice.

That way, they themselves can

continue to operate, and go on telling us what we're doing wrong or, when appropriate, right.

We even support education programmes for the young who are sure to criticize us in years to come. Not at least it'll be well informed criticism.

Recognising our responsibility to the environment is one of the things BP is doing today for all our tomorrows.



For all our tomorrows.

dukt, der ikke kan fås længere. Dette sætter produktudvikling i et nyt lys. Grønt for stop.

Her er endnu en (mørke-) grøn antagelse: 'Alle virksomheder lyver, og de der gør noget ved miljøet, gør ikke nok'. Stillet over for dette, bør producenten så blot glemme det hele og simpelthen gå videre som før, måske med lejlighedsvis justering af produktet og kommunikationen for at kunne klare de enkelte virkelige markante holdningsændringer blandt forbrugerne eller for at sikre sig et forspring i markedsføringen?

Det er både fristende og forståeligt. Men kortsigtet. For der er ingen tvivl om, at verden vil ændre sig, og så er det om at være med på vognen. Og en tilnærmelse mellem de to parter er helt afgørende. I øvrigt er der allerede sket et holdningsskred væk fra halvferdernes negative vision om 'grænser for vækst' og frem til nutidens håb om en bæredygtig fremtid. Økologisk balance kræver ikke nulvækst, men virksomheden må lægge økologiske bånd på sig selv.

Økonomisk vækst og økologisk beskyttelse må gå hånd i hånd. Men partnerskabet og løsningen af problemet gør selvfølgelig ikke lige på én gang industrien til 'en del af løsningen'. Det var tankeløst af en topchef i et større olieselskab at udtale sig sådan.

'Bæredygtighed' indebærer, at vi ikke opbruger den økologiske kapital. Betegnelsen 'bæredygtig vækst' kan der derfor sættes spørgsmålstegn ved. Som Paul Elkins gør opmærksom på, betyder vækst 'kvantitativt mere'. Fremskridt derimod betyder 'kvalitativt bedre'. De to ord er ikke synonyme. Kommunikationsmedarbejdere må være forsigtige.

Kan der opnås en konsensus, som er mere end blot symbolsk og ikke blot et kompromis? Miljøøkonomerne mener, at svaret ligger i en art balance. 'Økonomi er et forsøg på at afbalancere interesserne mellem forskellige grupper så som miljøforkæmperne og erhvervslivet,

borgere i forskellige lande, nutidige og fremtidige generationer'.

Balance er ofte et andet ord for kompromis. Og kompromis'er vil blive tidens løsen, et svar på modsatrettede interesser. Så også den grønne forbruger kan sove roligt og føle tryghed. Kompromis'er er ikke særlig sexede. Kommunikationsmedarbejderen finder det hårdt at skulle underkue sine lyster. Men behøver det virkelig være sådan, at imødekommelsen betyder en forkortelse på begge sider af lighedstegnet? Det traditionelle svar på et 'enten-eller' problem er en kombinationen af to halvgode løsninger. Men optimisten vil spørge sig selv: 'Hvorfor ikke begge yderligheder samtidig?' Det er den energiske løsning på rodfæstede modsatrettede holdninger.

At passe på miljøet kan også være en god forretning. Energiudnyttelse, affaldsreduktion og forureningsforebyggelse kan sætte et smil på bundlinien. En grøn arbejdsplads kan forbedre moralen og dermed effektiviteten.

Og ifølge meningsmålinger er der 12 millioner forbrugere i Storbritannien, der venter på produkter, som ikke:

- bringer miljøet i fare, hverken i produktionsfasen, når de er i brug, eller når de kasseres
- bruger for meget energi, under og efter brug
- koster unødvendigt spild på grund af emballage eller u hensigtsmæssig kort holdbarhed
- involverer unødvendige lidelser for dyr
- har en negativ effekt i andre lande

Her er altså en indkøbsliste for opfinderer, en tilskyndelse til at fremskaffe erstatningsprodukter, det tilfredsstiller en anderledes slags behov og fordringer. Anderledes, men med nogen overlapninger.

Markedsføring og det grønne kan opnå mere end fredelig sameksistens. Faktisk kan der opstå en symbiose. I en realistisk ledelsesform

Reklamer, hvor virksomheder offentliggør deres 'hensigtserklæringer' kan lyde floskelagtige. Men virksomheden har med sådanne reklamer trods alt kridtet banen af. Og stukket snuden frem.

»Work for the world. Care for the community. Our motto is more than pretty words. It's the fabric of our business. We make advanced construction equipment, presses, lasers and robots: intelligent machines, for enlightened users. Komatsu technology is designed to meet local needs and global concerns for the environment. (...) Consider how much we can accomplish if we work with care, patience and imagination. Together.« (The Economist, 26.8.1989)

Work for the world.
Care for the community.

The heart of every fine piece of earth is the hope of our children.
We take an active environmental approach, from the design of our products to the way we build them. Our commitment is to protect the land that feeds and gives meaning to our lives. And that's why we invest in research and development for the quality of life.

At Komatsu, we support and benefit through responsible activities around the world. We're not just a company with a good record, we're the leader in the industry and producers of products that make a difference. And we're doing it all for the good of the planet.

That's our vision of how we can help build the world.
We're here. In every country, we'll be there to help you. We're committed to work with you, today and tomorrow. Together.

KOMATSU

er det grønne en spore til at forbedre det samlede virksomhedsprodukt. For eksempel kan nye emballageformer glæde både den grønne forbruger og regnskabschefen (i en enkelt virksomhed var resultatet faktisk 300 millioner pund). Mindre ressourceforbrug og mindre forurening kan altså være værdiskabende.

Men de, som betragter det grønne som en god mulighed snarere end en nødvendighed, bør lægge mærke til følgende udtalelse fra B & O's marketingchef i *The Economist*: 'Jeg tror faktisk ikke, at mineejerne betragtede det som gunstig forretningsmulighed, da der blev sat en stopper for brugen af børn i minerne'.

Det grønnes publikum er stort. Publikummet for sociale hensyn er større. Forbrugergrupperne lægger mere mærke til virksomhedsinformation end nogensinde før. Er det måske sådan, at de lægger mere mærke til informationen end virksomheden selv?

Tag et par grønne briller på, og studér annoncerne i en af landets aviser eller reklamebrochurer, eller se reklamerne på TV en aften. Læg mærke til støtte-signalerne, produktet i brug, emballagen, hvor det foregår, hvilken gruppes livsstil der præsenteres osv. Reklamefolkene udbreder sociale adfærdsmønstre. Hvilken slags adfærd promoverer disse virksomheder, muligvis ubevidst? Det kan nemlig godt være, at virksomheden har de bedste hensigter, men ikke har gennemtænkt følgerne af det, den tror på; at den har koncentreret sig om de direkte udsagn og budskaber uden at indse, at dens gode arbejde på et område er på vej til at blive undermineret af tankeløshed på et andet. Altså et grønt budskab i en ikke-grønt kontekst.

Som en interviewperson i en forbrugerundersøgelse formulerede det, er der tale om et skjult budskab, virksomheden ikke selv er opmærksom på? En grøn producent fremstiller en rodet reklame. Et det ikke visuel forurening? En anden udsender spandevise af tykke husomdelte reklamer. Er det ikke faktisk forurening? 'Grøn markedsføring'. Er selve udtrykket et eksempel på, at man 'vasker sine hænder' - grønne?

Det grønne paradoks

Hvordan kan virksomheden og miljøforkæmperen finde en fælles platform? Producenten

er vokset op med en tro på det frie valg. Uden valgmuligheder er der ingen konkurrence. Uden konkurrence er der ingen valgmuligheder. Stop en halv! siger miljøforkæmperen, det er et begrænset valg. Ikke en ægte valgmulighed. Det kræver nemlig ægte information - hele billedet. I stedet får forbrugeren valget mellem om ikke pest eller kolera, så i hvert fald mellem de næstbedste muligheder. For måske er valget i virkeligheden mellem at købe eller klare sig uden produktet. Hvem sælger den idé? Eller 'brug mindre af vores produkt'. Eller 'brug det slet ikke'. Det eneste grønne produkt er det, der forsvinder fra hylderne for altid.

Hvordan kan der være 'grøn markedsføring' eller 'grøn kapitalisme', når selve udtrykket 'grøn forbruger', som vi har set, er en selvmodsigelse. 'En persons forbrug' er i følge den mørkegrønne trosbekendelse 'på bekostning af en andens'.

Grøn er også camouflagens farve, og mange reklamefolk iførte sig den, da de kappede ord som 'glæde', 'omsorg' og 'kærlighed'. De dage er ved at være forbi.

Virksomhedernes respons på den grønne bevægelse varierer fra laissez-faire over opportunistisk tilpasning, kynisk udnyttelse og oplyst egeninteresse til for eksempel at regne med grænsenormer, der går ud over hvad lovgivningen kræver. 'Lovgivningens grænse er minimumsnormen'.

Fremtidens kurs kan ikke udstikkes fra et ekstremt synspunkt, hverken den tåbelige producents totale ligegyldighed eller den mørkegrønne idealists 'rene hænders moralske overlegenhed'.

Grøn markedsføring er et paradoks, som vi bliver nødt til at løse, hvis vi skal have en bæredygtig fremtid. Paradokset er en kreativ udfordring og en mægtig idékilde. Det er en nødvendighed at bevæge sig væk fra konfrontationen i retning af samarbejde, fra 'enten- eller' til 'hvorfor ikke begge to?'

Der findes områder, hvor erhvervslivet og de grønne har fælles fodslag. Industrien bruger årligt 200 millioner pund på miljøkonsulenter. Og ligesom erhvervslivet har overtaget grøn terminologi, 'miljøinformation' og visse andre grønne fremgangsmåder, så har de grønne på deres side overtaget noget af markedsførings-teknikken. Man besvarer ild med ild. Og flotte forsidefotos...

Mange i markedsføringsbranchen har nemlig – til deres store fortrydelse – måttet sande, at miljøentusiasterne er mere professionelle i deres kommunikation end de professionelle er miljøbevidste i deres.

Ville den grønne kommunikation mon acceptere denne professionelle markedsføringsdefinition: 'Foregribelsen, identifikationen og tilfredsstillelsen af forbrugerbehov'... så langt så godt...'med profit for øje'. Aha. Profit til hvem? Til hvor mange? Måske skulle man tilføje en revideret sidste del af definitionen: '...med profit for øje, men uden at skade nogen'. En talsmand for den britiske fødevarerigigant Cadbury (et selskab med en lang kvæker-tradition) sagde for nylig, at han overvejer hver eneste potentielle handling og spørger sig selv, hvilken skade den vil forvolde for kunderne, kollegerne, industrien og samfundet.

Der er fælles fodslag, mere forståelse for den anden parts bekymringer. Blandt de opmuntrende tegn er:

- 1 Afbureaukratisering af virksomhedsstrukturen: lodret og vandret. Denne udjævning af hierarkiet er et middel til at holde chefen tættere nede ved jorden (ved jorden at blive er godt, hvis vi vil kommunikere grønt).
- 2 Fremkomsten af nogle virksomheders 'hensigtserklæringer'. Der er en vis kynisme forbundet med disse erklæringer om en filosofi bag virksomheden. De kan lyde floskelagtige. Men virksomheden har trods alt kridtet banen af. Og stukket snuden frem. Hvis en hensigtserklæring medfører handling, der kan forhindre et nyt Bhopal, Seveso, Tremileøen eller Tjernobyl, hvad gør så en floskel i ny og næ?

- 3 Forbedret kommunikation inden for virksomhederne. Anerkendelsen af, at kommunikation skal være tovejs. At deltagelse ikke er et ord, men en handling, og at feedback kræver feedback den anden vej.

Alt dette fører til, at sociale værdier spredes ud i virksomhederne. Meget af det starter ved butiksdøren eller ved fabriksporten. Og det er den yngre generation, som er blevet opdraget med miljøbevidsthed, som spreder rygten.

Er det egentlig overraskende, at de stiller nærgående spørgsmål i interviews, når de i årevis har været beskæftiget med miljøprojekter i skolen, eller, via TV, derhjemme?

Så snart virksomheden forstår budskabet og beslutter sig til at ændre praksis og de normale processer i virksomheden, så bliver man nødt til at tage de nye værdier alvorligt og kommunikere om dem internt og eksternt.

– Mere arbejde til kommunikationsmedarbejderne. For virksomhederne stilles over for flere spørgsmål, fra flere mennesker, om flere forhold, end nogensinde tidligere i historien. Så stor er det grønnes gennemslagskraft.

Imidlertid er der en måde, hvorpå man kan reducere denne arbejdsbyrde. Og det er ved at stille spørgsmålene selv – og selvfølgelig svare på dem.

Man bliver så stadig nødt til at kommunikere, men ens position bliver mindre sårbar. Hvem ved, man kan måske endda få lov til selv at sætte dagsordenen.

David E. Bernstein er direktør for Kelland Communication Management Ltd. i London.