



# **Risiko**kommunikation i organisationer

– et casestudium af Tankegangs klimakampagne

Af Bjørn Stoklund – speciale i medieret kommunikation, Aalborg Universitet '12, vejleder: Søren Lindhardt



# **Risikokommunikation i organisationer**

– et casestudium af Tankegangs klimakampagne

Aalborg Universitet

Institut for Kommunikation

Juli 2012

Vejleder: Søren Lindhardt

182.243 tegn (75.9 normalsider)

---

**Bjørn Stoklund**



# FORORD

Udarbejdelsen af dette speciale har involveret en række personer, som fortjener en særlig tak. Specialet er i princippet en opfølgning på studiets praktikophold, hvilket har betydet at en væsentlig mængde af specialets anvendte empiri er udviklet i fællesskab med Tankegangs a/s. I den forbindelse skal der lyde en tak til partner og best.medl., Casper Sørensen, daværende klimakonsulent, Birgit Bøgvad samt best. medl. Finn Frandsen, ASB, for introduktion til klimaområdets faglige relevans som undersøgelsesobjekt.

Fra studiet skal der lyde en stor tak til vejleder, Søren Lindhardt, for at have fingeren på pulsen både med hensyn til relevant teori men samtidig også for specialets generelle udviklingsproces. Specialet har ligeledes nydt stor gavn af vidensseminarer i Matteringgruppen, hvor der løbende er blevet udviklet en øget refleksiv forståelse for specialets teoriapparat.



# INDHOLD

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>11</b>
Problemformulering .....	12
<b>METODE</b> .....	<b>13</b>
<b>CASEBESKRIVELSE</b> .....	<b>23</b>
<b>PROBLEMFELT OG ANALYSEMETODE</b> .....	<b>37</b>
Arbejdsspørgsmål .....	39
<b>ANALYSE</b> .....	<b>41</b>
Kritisk samfundsanalyse .....	42
Tankegangs klimakampagne .....	52
<b>KONKLUSION</b> .....	<b>73</b>
<b>PERSPEKTIVERING</b> .....	<b>78</b>







# ABSTRACT

## **Risk communication in organizations – a climate perspective**

This Master Thesis gives an adequate introduction to the social paradoxes that characterize human behavior in relation to climate change hazards and risks. The main purpose is to understand and explain the complex societal mechanisms and dynamics, hence the broad defined research question. This thesis therefore seeks to generate broad and general knowledge rather than answer a specific hypothesis in its final conclusion.

The thesis is based on a case study of a climate campaign developed by communication bureau Tankegang a/s. The methodology thereby originates from the case study in which the social problems will be accessed.

The climate campaign was a communication product which intention was to realize various governmental climate action plans that were developed as an extension of the COP15 summit in Copenhagen, 2009.

The government's climate action plans were to be implemented at a regional level, and this political challenge was categorized as a concern of the municipal technical departments. It was in connection with this realization process that Tankegang wished to initiate a partnership where the main focal point would be composed by the development of a climate campaign. However, the concept was never fully developed, officially due to the client's economic priorities of other policy areas.

The thesis will not concern the priority of the local political economy, but instead seeks to explore the development process, which characterized the climate campaign, seen from a perspective of communication theory. The thesis is therefore seeking to identify communication-related issues that could have influenced the climate campaigns unfulfilled potential. For this purpose, the case study serves as an empirical generating tool that will be applied in an analytical framework based on elitist sociological theories. In this way the problem will be accessed from two basic frameworks of understanding that creates an increased level of complexity, which supports the thesis' primary objective to understand and explain.

The case study's local dimension is based on interviews regarding the climate campaigns initial strategic phases and its final objectives. The thesis' theoretical analytic framework consists of R. Jakobson's classic communication model in which a theoretical risk concept will serve as an analytical tool for the local dimensions statements.

From a theoretical point of view, the reason for the derived social paradoxes of climate changes is that the climate changes physical threats to a higher degree are a problem of predominantly social character. Climate changes invisible risks will be described as historically unique as to the problem's abstract and complex effects leads to a widespread social passivity in relation to respond proactively to climate change.

This theoretical understanding will be involved in the conclusions answering of the problem statement, where the analysis will identify Tankegangs theoretical foundation, as a decisive factor which leads to the development process limited outcome, and thus the lack of complete development of the solution concept.



# INDLEDNING

**»I krisetider bliver det der sofistikerede klima noget for feinschmeckere.«**

[ CASPER SØRENSEN, PARTNER OG BEST.MEDL., TANKEGANG A/S ]

Virkelighedens kompleksitet bliver ofte brugt som en universel og bekvemmelig undskyldning for alverdens uforklarligheder. En undskyldning som er ligetil, når en situations sandsynlige konsekvenser synes at være udenfor menneskets rækkevidde. Set i et perspektiv af de aktuelle klimaforandringer, så kan man undre sig over hvorfor netop dette samfundsområde ikke udgør den absolutte kerneprioritet på den politiske dagsorden, men i stedet synes at optræde i periferien af samfundets bevidsthed. Og udgør denne tendens en af de situationer, hvor virkelighedens kompleksitet kan bruges som undskyldning? Denne undren forstærkes blot af videnskabens og mediernes fremstilling af klimaforandringernes potentielle konsekvenser, som i de mest dystre tilfælde varsler et endeligt socialt kollaps. De apokalyptiske profetier har imidlertid heller ikke formået at tilpasse menneskets umiddelbare irrationelle adfærd, som nærmere synes at være præget af sporadiske ansvarsreaktioner uden reel gennemtrængende effekt. Det bizarre i denne undren består i klimaets betydning for menneskets eksistens, som blot synes at være begrænset af retorikkens adjektiver. Som specialet løbende vil bekræfte, så *skal* forklaringen til denne undren i langt de fleste tilfælde findes i virkelighedens kompleksitet. Ikke som en bekvemmelighedsfaktor, men set i lyset af kompleksitetsbegrebets mest reelle betydning.

Som en subjektiv italesættelse, så indkapsler ovenstående citat på sin vis essensen af de sociale paradokser som relateres til klimaforandringerne, og udgør på den baggrund samtidig en rammende beskrivelse for den undren, som har skabt inspirationen og motivationen for udarbejdelsen af dette speciale. Specialet vil imidlertid ikke beskæftige sig med klimadiskursernes abstrakte dommedagsdiskurser eller populære sensationshistorier, men vil derimod rette blikket mod en forståelse af de fysiske og sociale dynamikker, som kan forklare samfundets paradoksale holdninger til klimaforandringerne. Specialet vil placere sig i et udsnit af denne socialt relaterede problemstilling og forsøge at skabe en konstruktiv problemforståelse ved at indgå i en konkret sammenhæng, hvor problemstillingen er højaktuel.

Specialet udarbejdes således som et casestudium, hvor omdrejningspunktet udgøres af en klimakampagne fra kommunikationsbureauet Tankegangs a/s. Klimakampagnen udgjorde et kommercielt kommunikationsprodukt, som havde til hensigt at realisere en række klimahandlingsplaner, som var blevet udviklet i forbindelse med COP15-topmødet, København 2009. Tankegang og klimakampagnens intenderede rolle i den sammenhæng var at implementere klimahandlingsplanerne på et regionalt niveau, hvilket imidlertid skulle vise sig at blive en udfordringsrig proces.

Specialet tilgås med en intention om at *forstå* og *forklare* de forskellige aspekter og dynamikker, som relateres til klimaforandringerne, og denne brede forståelseshorisont repræsenteres ligeledes i specialets problemformulering:

HVILKE PROBLEMSTILLINGER

KAN IDENTIFICERES I TANKEGANGS

KLIMAKAMPAGNE

(KOMMUNIKATION I FORBINDELSE

MED NEGATIVE KONSEKVENSER AF

KLIMAFORANDRINGERNE)?

# METODE



# METODE

Som følge af casestudiets centrale placering i specialet, så vil Erik Maaløes *Casestudier – af om og mennesker i organisationer* blive anvendt i forbindelse med specialets strukturering og arbejdsmetode. I den henseende vil Maaløes definering af faserne i et casestudies undersøgelsesdesign blive konkretiseret, og efterfølgende blive suppleret af Stanley Deetz' illustrative positionering af specialets forskningspraksis.

De teoretiske overvejelser vedrørende casestudiet som empirigenererende redskab vil blive berørt afslutningsvis i metodeafsnittet.

## Casetilgang som undersøgelsesdesign

Caseforskning vil for dette speciale blive betragtet som en metodisk fremgangsmåde med to specifikke funktioner. Casestudiet vil først og fremmest være rammesættende for specialets strukturering af metodisk, teoretisk og analytisk indhold. Foruden den metodologiske relevans vil casestudiet samtidig fungere som et empirigenerende redskab, som for dette speciales vedkommende foregår via dialog gennem interviewsamtaler. De to funktioner påvirker hinanden gensidigt, og dataindsamlingsteknikken udgør udgangspunktet for den indledende metodiske beskrivelse af casestudiet.

Interviewsamtalerne vedrører et udsnit af genstandsfeltets kontekstuelle undersøgelsesområde, og vil være karakteriseret ved sin kvalitative egenskab, hvor en deduktiv slutningsteknik vil resultere i en metode med helhedssøgende udlægninger ud fra et enkeltstående tilfælde (Maaløe 1996: 15, 19). Frem for en behavioristisk interviewfremgang, hvor fortolkninger er forbeholdt undersøgeren, så er respondenternes oplevelse af casestudiets genstandsfelt forsøgt inddraget i form af virkelighedsbeskrivelser og årsagsforklaringer.

Den kvalitative metodes manglende repræsentative egenskab erstattes af muligheden for fordybelse og et nuanceret indblik i genstandsfeltets kompleksitet. En tilgang som generaliserbare kvantitative metoder af natur ikke imødekommer (Ibid.: 21). Interviewene er tilgået med en intention om at indgå i en kontekst med respondenterne, hvor uddybende virkelighedsbeskrivelser motiveres via dialog frem for observation. Denne metodetilgang beskrives af Maaløe som finkornet med et løst design, hvor det ikke fremhæves gennem metodens dialogbaserede proces og i afspejlingen af den kompleksitet som genstandsfeltet indebærer (Ibid.: 23). Komplexitetsforståelse vil generelt udgøre en gennemgående præmis for dette speciale. Som analyseafsnittet vil beskrive nærmere, så kan casestudiets genstandsfelt karakteriseres som dobbelt kompleks, da det foruden feltdimensionens sociale dynamikker samtidig omfatter klimaforandringerne fysiske realiteter (Dryzek 2005: 8, 9). Klimaproblematikken er på mange områder en problemstilling netop på grund af sin kompleksitet, hvilket blot intensiverer de sociale paradokser som blev nævnt i indledningen.

Interviewsituationerne er altså en individpræget proces, hvor rationaler, forudsætninger og ubevidsthed, indgår i en defineringsproces. Vekselvirkningens præmisser mellem respondent og interviewer kan forstås ud fra Maaløes definering af fire sociale sfærer, som berører enhver undersøgelse af menneskelig adfærd. 1) feltet; hvori genstanden undersøges, 2) undersøgers rolle; som et forudsætningspræget individ, hvis personlige orienteringer fremhæver visse forhold frem for andre,

3) udfaldet af mødet mellem felt og undersøger og 4) præsentation af budskab for modtager (Ibid.: 35). Den sociale sfære, hvori præsentationen af budskabet indgår, bliver ikke aktuelt for dette speciales videre forløb, og vil således ikke blive behandlet yderligere.

En klar definition af de to første sfærer vil være essentielt for forståelsen af interviewsituationens præmisser samt at kunne identificere hvilke gensidige påvirkninger, som præger dynamikken mellem respondent og undersøger. Det dynamiske interesserforhold synliggør samtidig casestudiets eksplorative funktion; hvor undersøgeren må abstrahere fra at foretage observationer begrænset af tilgængeligheden i tid og rum, og derimod udvide bevidstheden til at omfatte respondenternes refleksioner og socialisering (Ibid.: 59). Ifølge socialkonstruktivismen bygger betydningsdannelse på tolkning fra erfarede hændelser, og en forståelse for respondentens sociale forhold vil være essentiel for undersøgelsen af genstandsfeltet (Ibid.: 60). Min subjektive forståelse for casestudiets feltdimension indebærer et gennemgående kendskab til den undersøgte organisation, som er baseret på erfaringer fra et praktikophold som led i kandidatuddannelsen på Kommunikation. Dette indblik i casestudiets organisation vil blive eksemplificeret i metodeafsnittets følgende redegørelse for det eksplorativt-integrative casedesign.

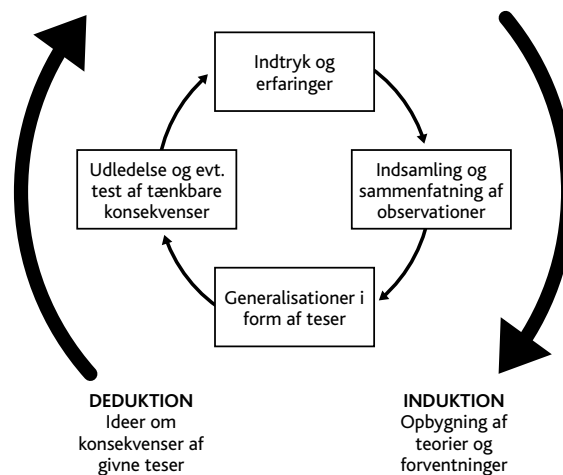
I mødet med Tankegang, som casestudiets udvalgte organisation, vil de interne omstændigheder og sociale forhold fordre feltdimensionens førnævnte høje kompleksitetsniveau, og i den henseende vil dialog anvendes som redskab til at skabe indsigt i respondenternes virkelighedsopfattelse samt at opbygge en gensidig forståelse for interviewsamtalens kontekst. Den herskende diskurs vil bære præg af et substantielt sprogbrug, hvor den beskrevne virkelighed udgør omdrejningspunktet i form af direkte empiriske referencer. De substantielle udsagn kan karakteriseres som produktet af den kontekstuelle formelle dagsorden, hvis formål er at understøtte den undersøgelsesmæssige proces (Ibid.: 86). Forstået at jeg som undersøger besidder en formel dagsorden omhandlende klimakampagnen, mens interviewpersonerne vil indgå i dialogen ud fra deres egen forforståelse. Undersøgelsesdesignet stiller krav til tilrettelæggeren, som skal tilgå genstandsfeltets mangfoldighed ud fra en objektiv synsvinkel. Men ingen kan tænke forudsætningsløst, og det er med teori som det er med sproget; det hjælper os til at se som at overse (Ibid.: 62). Undersøgerens forudsætninger og teoretiske grundforståelse vil have en naturlig indflydelse på den formelle dagsorden, da interviewsamtalerne ellers vil blive af tilfældig karakter. Den teoretiske grundforståelse kan undersøgeren imidlertid distancere sig fra ved at ekspliciter sine strukturerede forudsætninger. Forudfattede meninger er tildels hæmmende for det videnskabelige arbejde, men indsigt via forstudier kan identificere potentielle udfordringer i undersøgelsesområdet og medvirke til et mere konstruktivt og pragmatisk møde med feltet.

### **Det eksplorativt-integrative casedesign**

Ifølge Maaløe er individets simpleste kognitive registreringer bundet op af teori. Så frem for at ignorere den teoretiske bevidsthed, så vil en forudgående og gradvist udviklende forståelse (og erkendelse) af en forestående forskningsproces' teoretiske udgangspunkt være essentielt for metodeudarbejdelsen; trods forudfattet teoris tilbøjelighed til at fastlåse virkelighedsopfattelsen (Ibid.: 86, 95). Denne paradoksale udfordring anvender Maaløe som en metodisk fordel i det eksplorativt-integrative casedesign, hvor teori og metode udvikles gensidigt i en sideløbende proces. Metoden ser ikke

teori og felt som kontraster, men som kombinatoriske elementer i en udviklingsproces. Princippet bag det eksplorativt-integrative design er vekslingen mellem at søge fremad i feltet og identificere sammenhænge i en empirisk kontekst og bagud for at blive opmærksom på det teoretiske grundlags utilstrækkeligheder (Ibid.: 128).

Casedesignet tager udgangspunkt i en velfunderet teori som grundlag, mens man i feltet er opmærksom på respondenternes fokus i beskrivelsen af virkeligheden. Feltet benyttes til at skærpe og identificere utilstrækkeligheder ved det metodisk teoretiske udgangspunkt, og vil være medvirkende til at skabe et intensiveret fokuseret teoretisk afsæt. Denne gensidige begrebspåvirkning indgår i en erkendelsesteoretisk cirkel, hvor erfaringer og observationer bliver testet og udviklet gennem teser (Ibid.: 21).



Tilgangen til metodeopbygning og feltarbejde, som sideløbende proces, har – om end ubevidst – ligeledes været tilfældet for dette speciales vedkommende. Casestudies omdrejningspunkt udgøres af en klimakampagne, som blev udviklet og lanceret i forbindelse med mit praktikophold hos kommunikationsbureauet Tankegang a/s i foråret 2011. Klimaområdet var ikke en del af praktikopholdets arbejdsområde, men var som forretningsområde en del af organisationens kontekstuelle forhold. Opholdet i feltet gav et indgående kendskab til organisationen samt de forhold, hvorunder klimakampagnen blev udviklet. Casestudiets beskrivelse af genstandsfeltet beror, med dette aspekt in mente, ikke udelukkende på interviewsamtalerne, men er baseret på flersidige datakilder. Heriblandt personlige erfaringer skabt via dialog og observation i organisationen, men i høj grad også som følge af praktikopholdets deltagelse i et internt udviklingsprojekt, hvor en massiv mængde data vedrørende organisationen skulle behandles ud fra Peirces teori om tredeling (se bilag 3, s. 23 for denne konkrete praktikopgaves grundige organisationsintroduktion). En indgående forståelse af organisationens sociale og kulturelle forhold vil bidrage til at kunne favne et bredt kompleksitetsniveau, som ultimativt er med henblik på at generere en alsidig variation af analyse- og fortolkningsmuligheder.

Kandidatuddannelsen på 9. semesters Kommunikation har efterfølgende givet mulighed for at reflektere over praktikopholdets erfaringer og danne sig et teoretisk overblik over videnskabelige discipliner med klimafaglige relationer. Teoretiske dispositioner som blandt andet blev ekspliciteret i forbindelse med specialets synopsis [Bilag 4]. Fem måneders deltagelse i og observation af feltet samt et semesters uddybende teoretisk indsigt skabte fundamentet for på ny at indgå i feltet,



hvor en samlet øget forståelse for situationens kontekst udgjorde udgangspunktet for specialets interviewsamtaler.

Specialesynopsen udgjorde på sin vis et stadie i den erkendelsesteoretiske cirkel, og det teoretiske indhold er for så vidt kun relevant i den sammenhæng det sammenfattes med udfaldet af feltstudiet. Det er denne cirkelproces, som er grundprincippet i den eksplorativt-integrative metodetilgang. Maaløe opponerer ud fra den betragtning mod en forudfattet teoretisk forankring, da det vil hæmme analysens konstruktivitet, mens et perspektivrigt udgangspunkt i højere grad vil tage højde for genstandsfeltets kompleksitet.

## Specialets struktur

Det eksplorativt-integrative design fungerer i princippet som analysens forberedelsesfase, hvor udvalgte fokuspunkter i analysen er resultatet af en gradvis udvikling af casens teorisammensætning samt nuanceret forståelse for feltet. Metodens eksplorative funktion fremhæver casens mangfoldighed og åbner op for uforudsete forklaringsmuligheder, men peger samtidig også på det som casen *ikke* siger noget om. Denne overgang fra det generelle til det konkrete er, som arbejdsmetode, udtrykt implicit i specialets strukturering. Problemformuleringen, som blev angivet indledningsvist, er af generel karakter, og har til hensigt at generere viden til almennyttig brug, mens specialets casebeskrivelse vil opstille en række arbejdsspørgsmål, som har til formål at eksplicite problemformuleringen i en kontekstafhængig sammenhæng.

Specialets tre aktuelle sociale sfærer som, ifølge Maaløe, berører enhver undersøgelse af menneskelig adfærd, afspejles tydeligt i specialets struktur, hvor hver sfære kan relateres til de enkelte stadier i den metodiske udarbejdelse.

1) Undersøgerens rolle, som et individ præget af forudsætninger og personlige orienteringer, blev udtrykt i forbindelse med indledningen, hvor problemformuleringen blev opstillet på baggrund af en undren. Generelt er undersøgers rolle svær at dokumentere, da det eksplorativt-integrative design fordrer et kritisk teoretisk udgangspunkt, som medfører et hyppigt omskifteligt teoretisk fundament. Ud fra den betragtning kan min rolle som undersøger, siges at være baseret på teser og undren, som blandt andet er opstået på baggrund af sparringssessioner med eksperter på klimaområdet, vidensgruppeseminarer på Aalborg Universitet, vejledermøder på 9. og 10. semesters Kommunikation samt en generel interesse for klimaområdets italesættelse.

I forhold til den erkendelsesteoretiske cirkel, så har rollen som undersøger især gjort sig gældende i cirkelns første fase, hvor strøtanker og ideer er opstået. Gennemgående for denne sfære har været at medtænke samtlige relevante aspekter for specialets helhed. Det gælder både klimakampagnen som det kommercielle produkt, de involverede interessenter med Tankegang som afsender samt den direkte og indirekte målgruppe i form af kommunernes tekniske forvaltninger og kommunens borgere. Der eksisterer således en enorm mængde af forskelligartede rationaler, der skal inkluderes som en obligatorisk del af arbejdsprocessen. Alene casestudiets målgruppe kan segmenteres ud fra en divergerende værdiopfattelse.

Til at belyse undersøgers rolle, og de ovenstående indikerede forbehold, så vil der blive foretaget en kritisk samfundsanalyse. Formålet er at illustrere den grundforståelse som specialets problemstilling er tilgået med, men samtidig også at skitsere det samfund, hvor problemstillingens (klima)fag-

lige perspektiv opstår og optræder i. Intentionen er at skabe en forståelsesramme for den kontekst, hvori specialets casestudie optræder.

2) Den sociale sfære, hvori feltet optræder, udgøres hovedsageligt af specialets casebeskrivelse. Forskningsmæssig objektivitet er et vigtigt aspekt i casebeskrivelsen, men interviewers formelle dagsorden samt det eksplorativt-integrative designs selektive udvælgelse af relevante passager vil fremstå som fremtrædende strukturmæssige faktorer i afsnittet. Det objektive aspekt gør sig i stedet gældende i form af den deskriptive og fortolkningsløse fremstilling af respondenternes virkelighedsbeskrivelser.

3) Den tredje sociale sfære udgøres af mødet mellem felt og undersøger. Denne konfrontation finder sted i analyseafsnittet, hvor resultatet af feltstudiet vil blive undersøgt i forhold til en teoretisk kombination af den kritiske samfundsanalyse, et indblik i et teoretisk risikobegreb samt diskursudvikling indenfor klimaområdet. Formålet med analysen er at afdække dimensioner og perspektiver i resultaterne fra feltstudiet og sammenfatte dette med øvrig litteratur og teori.

Det er ligeledes i denne fase af projektet, hvor normativ teoribrug vil blive anvendt i forhold til litteraturens forståelse for problemstillingen. Det er imidlertid ikke analysens formål at redegøre for den oprindelige klimakampagnes eventuelle mangler, men nærmere at undersøge casestudiets problemstillinger ud fra et kommunikationsteoretisk perspektiv.



Uden at svække egenskaberne ved øvrige casestudiers metodologi, så bliver det eksplorativt-integrative undersøgelsesdesign for casestudiet, beskrevet af Maaløe, som en tilnærmelsesvist ideel videnskabelig arbejds metode for undersøgelsers forskningspraksis. Den følgende del af metodeafsnittet vil søge at demonstrere, i hvilket omfang denne forskningspraksis distancerer sig fra egenskaberne hos øvrige relevante ditto. Til dette formål vil Stanley Deetz' model vedrørende forskellige forskningspraksisser anvendes som et illustrativt supplement til Maaløes sociale sfærer.

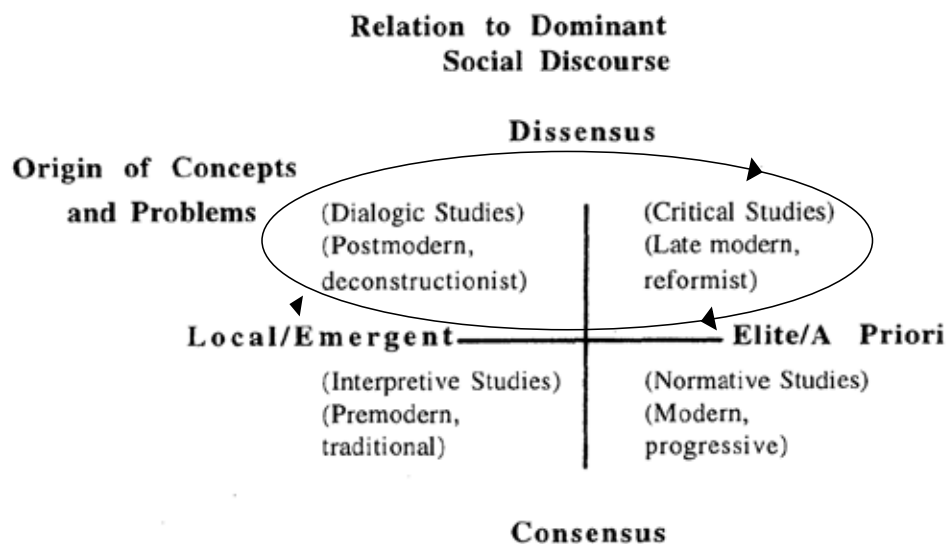
## Forskerens positionering

I illustreringen af specialets forskningsmæssige positionering i forhold til casestudiet, vil der gøres brug af Stanley Deetz' todimensionelle model. Modellen udgøres af en række diskurspositioner, og Deetz' forskningsinteresse er netop baseret på, hvordan begreber bliver udviklet og italesat i forbindelse med udarbejdsfasen af videnskabelig produktion. I hvilket omfang forskningsresultater kvalificeres som 'sande' er i realiteten irrelevant, og det centrale udgøres i stedet af den måde hvorpå forskningen praktiseres.

Inden specialets forskningspositionering vil blive illustreret i forhold til modellens dimensioner, så vil Deetz' forståelse og intentioner med modellen, som et videnskabsteoretisk redskab, være relevant at pointere indledningsvist.

Modellens umiddelbare paradigmereference, som følge af diskursvarianternes opdeling, er først og fremmest for at skabe en illustrativ effekt. Indholdet er på ingen måde defineret eller systematiseret, og grundprincippet i anvendelsen af modellen er, at forskeren skal gøre sig bevidst, hvordan de forskellige diskurspositioner influerer og interagerer indbyrdes. Foruden modellens illustrative effekt formår opdelingen at differentiere mellem forskellige idealtyper. Ved at gøre sig egenskaberne og begreberne ved hver enkelt forskningspraksis bevidst, skabes en forståelse ud fra et samlet hele og forskeren vil være rustet til at reflektere over sit forskningsmæssige udgangspunkt, som i dette tilfælde udgøres af specialets casemetodik (Deetz 1996: 199). Anvendelsen af modellen fordrer på sin vis et elementært hermeneutisk udgangspunkt.

Ud fra ovenstående, indikerer Deetz, at forskerens rolle ikke er at knytte sig til den mest 'ideelle' idealtype, men at designe sit eget udgangspunkt ud fra en forståelse af nuancerne ved hver enkelt forskningspraksis.



Modellen er baseret på to dimensioner af kontraster. Ophavet til forskningens begreber og problemstillinger, ud fra en lokal og elitær ekstrem, udgøres af den ene dimension, mens den dominerende sociale diskurs for den undersøgte organisation, set ud fra en dissensus- eller konsensus-skabende diskurs, udgøres af den anden dimension (Ibid.: 195).

## Lokale og elitære begreber

I en undersøgelsesfase kan begreber og problemstillinger udvikles i fællesskab mellem forskeren og organisationens medlemmer, eller udviklingen kan foregå uafhængigt af organisationen, hvilket medfører en undersøgelsesproces med et forudfattet (teoretisk) fokus. De to kontraster i dimensionen omtaler Deetz henholdsvis som *Local/Emergent* og *Elite/A Priori*. Den primære forskel bunder i, hvorvidt organisationens sociale konstruktion indgår i eller bliver påført undersøgelsens begrebsudvikling (Ibid.).

I Maaløes definering af metodeudarbejdelsens eksplorative funktion fremgik det, at forskeren skal søge fremad i feltet for at identificere sammenhænge og bagud for at tilgå teoriernes utilstrækkeligheder. Et metodisk udgangspunkt som skiftevis placerer casestudiets forskningsposition hos henholdsvis den lokale og elitære ekstrem. Casestudiets undersøgelsesdesign, som til dels er karakteriseret ved stadierne for de sociale sfærer, deler, ud fra denne betragtning, en række parallelreferencer med Deetz' begrebsdimension.

Den elitære position er typisk stærkt teoridreven og lader sig ikke begrænse af undersøgelsens interessentforhold i søgen efter rationel viden (Ibid.: 196). For dette speciales vedkommende er det ikke omfanget af anvendt teoretisk viden som er det centrale, men alene det faktum, at casestudiets undersøgelsesproces ikke udelukkende er udarbejdet i feltet. Hvilke teorier og i hvilket omfang det er anvendt er imidlertid svært at dokumentere, da casestudiets undersøgelsesdesign har fordret en gradvis udvikling af undersøgerens grundforståelse og dermed skabt et teoretisk udgangspunkt af omskiftelig karakter. Et aspekt som blev beskrevet i forbindelse med undersøgerens sociale sfære. I casestudiets indledende undersøgelsesfaser vil den elitære ekstrem være karakteriseret ved interviewsamtalernes formelle dagsorden, men vil gradvist fremstå tydeligere i arbejdsprocessen i takt med undersøgelsesdesignets øgede teoriindsigt samt generelle udvidede forståelse for problemstillingen. Den øgede teoretiske indsigt indikeres i analyseafsnittet, hvor jeg som undersøger selektivt har udvalgt en række konkrete teorier, som jeg finder relevante i bestræbelserne på at besvare problemformuleringen. Specialets tilknytning til den elitære ekstrem vil højst sandsynligt fremstå endnu tydeligere efter analyseudarbejdelsen, da dette stadie i casestudiet giver mulighed for at reflektere over teoriernes konstruktive bidrag.

I begrebsdimensionens Local/Emergent ende vil den (elitære) formelle dagsorden anvendes med den hensigt at åbne op for meninger hos de individer som optræder i organisationen. Det er i denne henseende at casestudiets kvalitative egenskab markeres, da den viden der opstår i forskerens møde med feltet vil være af ikke-generaliserbar situeret karakter (Ibid.: 196). I modsætning til dimensionens modsatte ekstrem, så skal forskeren ikke indtage en ekspertrolle, men søge indsigt i form af den vidensgenerering, som opstår i observeringen af feltets intuition og forskelligartede rationaler. Det første møde med organisationen, hvori casestudiets undersøgelsesgenstand optræder (jf. klimakampagnen), blev, i forbindelse med redegørelsen for specialets undersøgelsesdesign, beskrevet som en ubevidst indtræden i den kontekst, hvori specialets genstandsfelt optræder (jf. praktikophold i casestudiets organisation). Efterfølgende har ophold i den elitære ende af dimensionen øget forståelsen af genstandsfeltets/organisationens problemstillinger, som på ny har skabt fundamentet for at indgå i feltet med en konstruktiv agenda i form af interviewsamtalernes formelle dagsorden. Maaløes sociale sfærer og Deetz' begrebsdimension komplementerer på den måde hinanden.

## Konsensus og dissensusdiskurser

Modellens lodrette dimension omtales af Deetz som *Consensus-Dissensus*. Dimensionen er ikke en konflikt, hvor forskeren skal erklære sig enig eller uenig, men hvorvidt forskningen positionerer sig i forhold til en enhed eller forskellighed set ud fra organisationens dominerende sociale orden. Det vil således være essentielt for metodeudarbejdelsen om forskningen understøtter eller udfordrer den eksisterende organisationsdiskurs. Operationelt skal forskeren tage stilling til om teori skal anvendes abstrakt med henblik på at fremstille en fælles virkelighedsopfattelse eller skal undersøgelsen tilgås med en hensigt om at åbne op i form af indsigt i organisationens sociale praksisser.

Forskning i konsensuspositionen tager udgangspunkt i en organisation i en hegemonisk tilstand, hvor organisationsmedlemmernes gengivelse af virkeligheden tilgås med tillid. Forskningspositionen søger at forstå den herskende sociale orden ved at reflektere organisationens repræsentation af virkeligheden. Konflikter anses for at være et problem, som den sociale orden skal løse i bestræbelserne på selvopretholdelse.

Ved dissensuspositionen anses konflikt som organisationens naturlige tilstand, hvor en eventuel social orden er et udtryk for undertrykte konflikter og dominans i form af interesseforhold. Forskning i denne ende af dimensionen udfordrer den sociale orden med henblik på at genvinde de undertrykte konflikter. På den måde skabes en forståelse af de forskellige interesser og rationaler, som kendetegner organisationen. I modsætning til konsensuspositionens repræsentation af virkeligheden, så anvendes teori i dissensusperspektivet som en *generative capacity*, hvor organisationens værdier, sociale praksisser og rutiner bliver udfordret.

Ved indtrædelse i undersøgelsesfeltet skal forskeren være bevidst om sin egen særskilte interesse/agenda, hvor fokus skal være på bestemte områder (jf. den formelle dagsorden). Forskeren skal i sin undersøgelse motivere den undertrykte konflikt, som er skabt af den sociale ordens dominans, og ud fra den betragtning være aktiv i undersøgelsen. Den grundlæggende forskel mellem dimensionens to ekstremer kan defineres ud fra, om forskeren gengiver den dominerende sociale orden ud fra en repræsentationel gyldighed, eller om forskningen er fokuseret på at opbryde den sociale orden ved at genvinde de underlæggende konflikter.

Denne forståelse af dimensionsforholdet betyder samtidig, at den ene ekstrem ikke nødvendigvis udelukker den anden. Dissensusperspektivet drager i høj grad nytte af konsensusperspektivets fænomnologiske egenskab, men nedbryder helhedsforståelsen for at nå det fulde potentiale. Modsat er enhver konsensusforståelse baseret på fragmenter af dissensuspositionen.

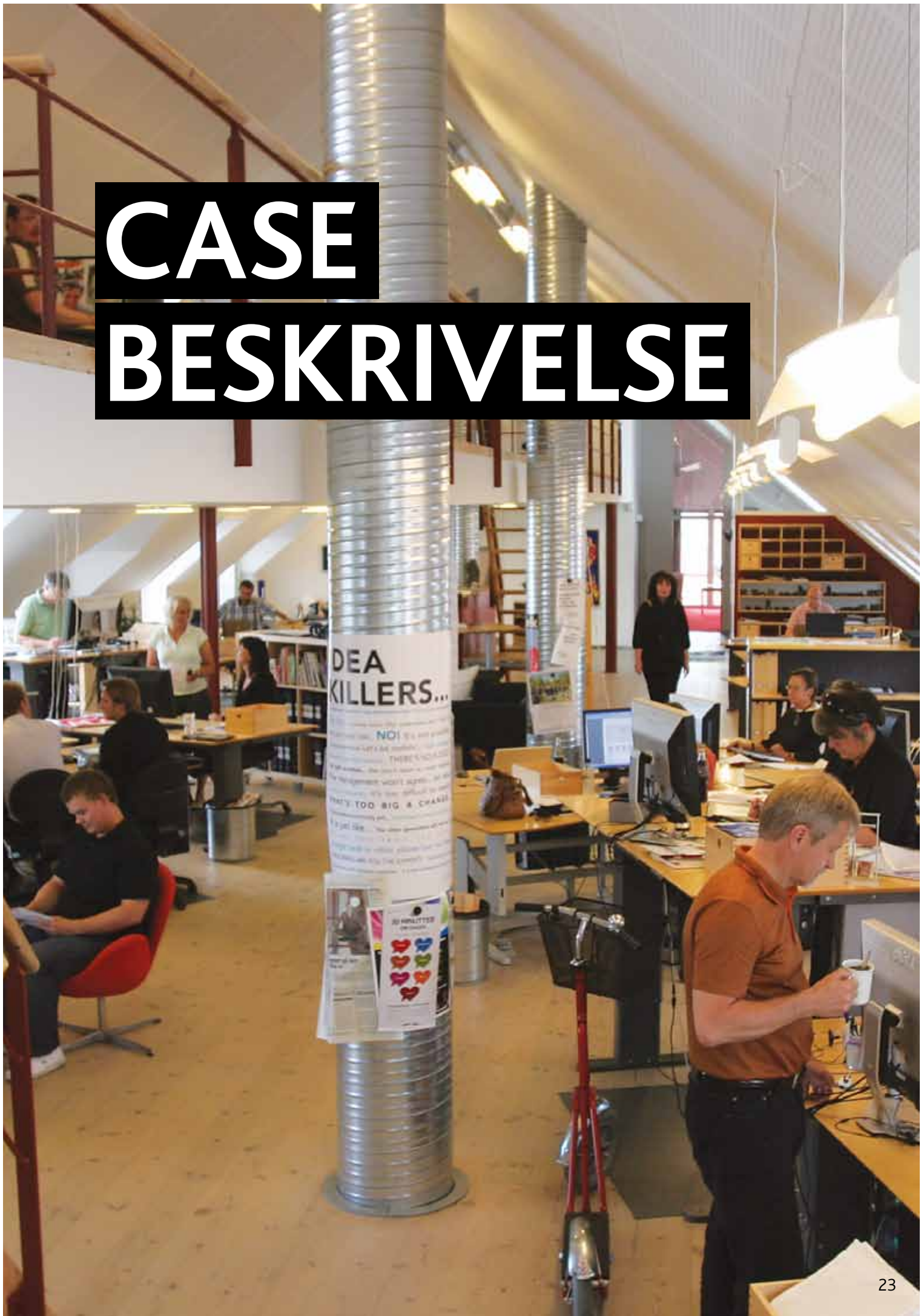
Som det fremgår af markeringen i ovenstående model, så vil dette speciales forskningsposition fortrinsvis være placeret skiftevis mellem dissensusperspektivets dialogiske og kritiske diskurstyper. Den kritiske diskurs konfronterer den sociale ordens begrænsninger og argumenterer for den indsigt der fremkommer ved konflikt mellem interesser. Et konfliktfyldt dissensusperspektiv medfører en forskningspraksis som frembringer fragmenterne til en rig og åben konsensusposition. Som forsker ønsker jeg at forstå genstandsfeltet ud fra feltets egne beskrivelser, men er samtidig kritisk i min tilgang, da jeg ønsker mere end blot umiddelbar indsigt.

Den dialogiske diskurs ser den sociale orden som situationel og aktiv i modsætning til kritiske studiers dominationstypologi. Forskningsfeltet er omgærdet af en række forskellige rationaler og interesser, som den dialogiske forskningspraksis søger at forstå kompleksiteten af ud fra feltets beskrivelse af den sociale orden.



# CASE

# BESKRIVELSE



## Casebeskrivelse

Følgende afsnit vil påbegynde undersøgelsen af specialets genstandsfelt og vil på sin vis fungere som et vidensgenererende afsnit, hvorudfra analysen vil udvælge relevante fokuspunkter i bestræbelserne på at besvare problemformuleringen. Afsnittet markerer samtidig en stilistisk overgang fra en metodisk handlingsanvisende del hen imod et problemorienteret fokus. I kraft af specialets udgangspunkt i et casestudie, vil en betydelig del - både i mængde og relevans - af den anvendte empiri være baseret på samtale via interview, så en løbende (metodisk) refleksion vil udgøre en naturlig og essentiel del af specialets forløb.

Beskrivelsen af casestudiets organisation kan for overskuelighedens skyld opfattes som todelt. Indledningsvis en beskrivelse af kommunikationsbureauets, Tankegang a/s, historiske udviklingstræk, hvor organisationens teoretiske fundament introduceres. Og afslutningsvis en beskrivelse af Tankegangs aktuelle fokusering på klimaområdet og deriblandt de problematikker, som er blevet erfaret i udviklingen af dette forretningsområde.

Den afsluttende del af casestudiets virksomhedsbeskrivelse udgør således interesseområdet for specialets efterfølgende analyseafsnit. Men inden redegørelsen for tankerne og strategierne bag Tankegangs klimakampagne, så vil en indledende virksomhedsbeskrivelse imidlertid være relevant med henblik på at skabe en forståelse for casestudiets aktuelle kontekst.

Ud fra et metaperspektiv vil en pointering af specialets akademiske baggrund være relevant, da de udvalgte fokuspunkter i høj grad er baseret på min personlige, faglige interesse. Specialet tilgås således i forbindelse med kandidatuddannelsen på *medieformidlet kommunikation*, og den formulerede problemstilling omhandler en ekstern kommunikationssituation (jf. klimakampagnen). Af den årsag vil det overordnede fokus i organisationsbeskrivelsen ikke være på interne magtstrukturer, hierarkier, ledelsesstyring eller organisationsstrukturers betydning for visse forhold, men fokus vil i stedet være rettet mod forretningskonceptets betydning for virksomheden. Konkret vil konceptet blive undersøgt som rammeskabende for Tankegangs eksterne kommunikation og i den sammenhæng, hvordan konceptet påvirker den eksterne kommunikation.

Interne organisationsforhold vil ikke blive anset som irrelevante i denne sammenhæng, men vil blive anvendt i den henseende, hvor det bidrager til forståelsen af årsagssammenhænge bag organisationens eksterne kommunikation.

Empirikilden til den indledende beskrivelse af virksomhedens historiske udviklingstræk samt teoretiske fundament udgøres fortrinsvis af en interviewsamtale med Tankegangs tidligere direktør og nuværende partner og bestyrelsesmedlem, Casper Sørensen. Praktikopholdets erfaring vil supplere denne indledende del af casebeskrivelsen i form af introduktion til Tankegangs teoretiske fundament. I den forbindelse vil der blive henvist til det pågældende semesters praktikrapport. Interviewsamtalen med Casper Sørensen vil, som følge af praktikrapportens grundige teoretiske introduktion, ikke fokusere på *hvorfor* Tankegang handler ud fra det pågældende forretningskoncept, men i højere grad *hvordan* forretningskonceptet appellerede til udfordringerne i forhold til klimaområdet og i den sammenhæng, hvordan konceptet influerede virksomhedens handlinger i den forbindelse. Interviewet er vedlagt som lydfil og transskribering i bilag 1.



I den afsluttende del af virksomhedsbeskrivelsen udgøres empirikilden fortrinsvis af en tidligere ansat i Tankegang, Birgit Bøgvad, hvis primære arbejdsområde bestod i etableringen og udførelsen af klimakampagnen. Interviewet er vedlagt som lydfil i bilag 2.

Min egen forforståelse af Tankegang, som jeg har erfaret via observationer og deltagelse af og i virksomhedens foretagender, vil så vidt muligt blive tilgæet i en objektiv og deskriptiv behandling, mens de øvrige empirikilders skildring af fænomenet Tankegang vil bære præg af normative beskrivelser.

## Tankegang i retrospekt

Det frederikshavnerbaserede kommunikationsbureau Tankegang a/s er resultatet af en række historiske udviklingstræk, som har formet og præget virksomheden siden opstarten i 1986.

Historien tager sin oprindelse i et af Frederikshavns øvrige kommunikationsbureauer, Dafolo, hvor syv medarbejdere fra kartografgruppen i fællesskab forlod virksomheden. Årsagen var at *de ville lave noget sammen*, hvilket var et ønske, der ikke kunne blive indfriet i Dafolo [Bilag 1: 14].

Udbrydergruppen stiftede firmaet Kortgruppen, hvor det kortsigtede forretningsgrundlag var at *lave fleksible kortsystemer til kommunernes tekniske forvaltninger*. På trods af de rette menneskelige og faglige kompetencer, så betød en utilstrækkelig efterspørgsel og den daværende konkurrencesituation, at Kortgruppen var nødsaget til at udvide sit forretningsområde.

Den politiske udvikling i slutningen af 1980'erne, i form af en række lovgivninger fra en nyoprettet Miljøstyrelse, blev den implicite årsag til Tankegangs nuværende primære kundesegment og forretningsområde.

Miljøstyrelsen pålagde på daværende tidspunkt samtlige af landets 274 kommuner at informere borgerne om affaldssortering og spildevandsplaner. De nye krav blev, fra kommunens side, imødekommet ved at oprette en række miljøsekskaber, som skulle varetage kommunernes forpligtigelser indenfor miljøområdet. Dermed opstod et nyt og lukrativt kundesegment, som Kortgruppens ekspertise kunne profitere af, i kraft af et pludseligt og omfattende kommunalt kommunikationsbehov. *Kommunal markedsføring* er sidenhen blevet den absolutte hovedkompetence i det nuværende Tankegang [Ibid.: 6].

**»Og som vi hele tiden har sagt, vi vil lave kommunikation,  
vi vil lave information og design om teknik og miljø.«**

[IBID.: 15]

Kortgruppens grundydelse endte med at blive kommunal kommunikation vedrørende teknik og miljø frem for en intenderet ydelse i form af geografisk information. Kort tid efter kommunernes implementering af den nye miljølovgivning blev produktionen af geografiske kort imidlertid et ligeså attraktivt forretningsområde, som udbryderne fra Dafolo først havde spået.

En overgang varetog Kortgruppen produktionen af kort til samtlige af landets telefonbøger og turistområder, mens markedsandelen af information og design vedrørende affald og genbrug peakede omkring 80 %. En medarbejderstab bestående af op imod 60 personer medio 1990'erne vidnede om en organisation i rivende udvikling. Kortgruppens foretagende blev ligeledes bemærket af er-

hvervslivet store aktører, og Kortgruppen endte med at sælge 49 % af kortdelen til Teledanmark. Et salg der imidlertid anfægtede firmaets kultur og grundide om selvstændighed.

Kortgruppen balancerede mellem kartografiafdelingens private segment og kommunikationsafdelingen fokusering på et offentligt segment. En uofficiel opdeling, af de to i stigende grad uafhængige forretningsområder, blev manifesteret i forbindelse med Kortgruppens navneskifte til Tankegang i 2001. Et symbolsk og imageplejende navneskifte, som adskilte firmaets tilknytning til produktionen af kort. Et forretningsområde som i stedet blev varetaget af *søstervirksomheden* Folia, mens Tankegangs selvstændighed atter var intakt.

Siden udfasningen af kortproduktionen har involveringen i forretningsmæssige samarbejder med private segmenter været på et kontrolleret minimum. Samarbejdserfaringerne med det private erhvervsliv har ikke været en udpræget succeshistorie, hvilket har manifesteret det offentlige, i form af kommunernes tekniske forvaltninger, som den absolutte kernemålgruppe. Et kundesegment som i mindre grad afhænger af markedsmekanismerne, men er styret af lovgivning og restriktioner fra politiske instanser. På den vis besidder målgruppen en markant markeds kvalitet *fordi kommunerne gør det, de får besked på* [Ibid.: 2].

Tankegangs omfattende kundenetværk, som i løbet af årene er blevet opbygget via den tætte tilknytning til den offentlige sektor, undergik massive ændringer i forbindelse med kommunalreformen fra 2007. Amternes nedlæggelse og den betydelige reduktion i antallet af kommuner ændrede fuldstændig udgangspunktet for Tankegangs kernemålgruppe.

**»Alt eksploderede. Det betød jo noget for vores omsætning. Fordi vores omsætning bygger dybest set på relationer. Så det var sådan set en revolution i Tankegang.«**

[ IBID.: 5 ]

Indgrebet i kommunernes struktur opløste en række tætte forretningsforbindelser, men i kommunalreformens kølvand opstod en række nye kommunale organisationer, hvis kommunikative behov ligeledes appellerede til Tankegangs profil. Samtidig opstod en *fusionsbølge indenfor forsyningsselskaberne*, som følge af en privatiseringsstrategi fra regeringens side, som medvirkede til yderligere udvidelse af Tankegangs oprindelige kundesegment [Ibid.: 5]. På trods af de umiddelbare betænkeligheder ved målgruppetilføjelsens karakter af *selvstændigt aktieselskab* som følge af en *privatiseringsstrategi*, så var selskaberne stadig kommunalt ejet og passede af den årsag naturligt ind i målgruppen.

Indenfor de seneste år har konsekvenserne af den økonomiske turbulens ligeledes påvirket Tankegang. De massive nedskæringer i kommunerne har haft en indirekte indflydelse på Tankegangs forretning, men kommunernes lovmæssige forpligtigelser overfor borgerne har vedholdt den kommunikative grundydelse.

Den økonomiske krise faldt samtidig med en brydningstid i Tankegang, hvor et generationsskifte prægede de interne strukturer. På trods af flere historiske omvæltninger, som har præget virksomheden i løbet af de seneste 25 år, hvad end det måtte være etableringen af forretningsområdet,

frasalg af aktiver, politiske omstruktureringer eller produktionsændringer som følge af digital teknologi, så er Tankegang kendetegnet ved de værdier og den kultur, som grundlagde Kortgruppen for 25 år siden. Den uformelle ledelsesstyring i form af værdierne og kulturen præger ligeledes forretningskonceptet og det generelle princip i Kortgruppen/Tankegangs eksistens. Et koncept som i realiteten kan opgøres i det nuværende slogan; *vanebrydende visuel kommunikation*.

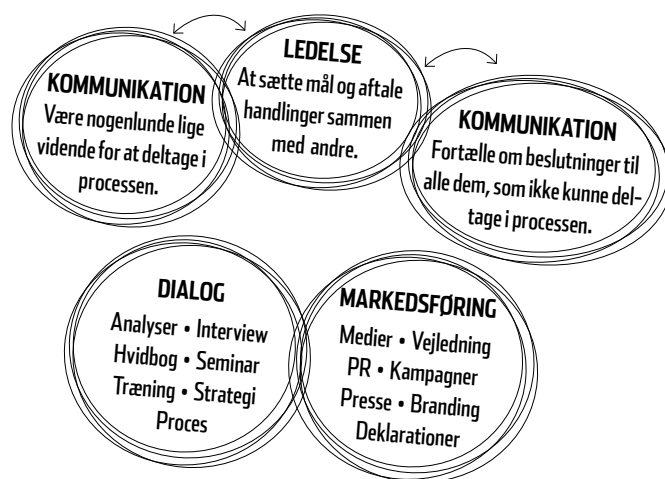
For yderligere indblik i organisationens interne strukturer henvises til bilag 3 (jf. praktikrapport). Heri anvendes J.F. Bakka og E. Fivelsdals *Organisationsteori* i beskrivelsen af Tankegangs organisationsteoretiske dispositioner [Bilag 3: 12], mens E. Schein anvendes i beskrivelsen af organisationens kultur [Ibid.: 32].

## Det teoretiske fundament

Følgende afsnit vil introducere tre ledelsesstrategiske modeller, som karakteriserer organisationen Tankegang. Modellerne er kontekstafhængige, og udgør hver især en teoretisk baseret forståelse for tre af organisationens nøgleaspekter. 1) en intern; Tankegangs idegrundlag med udgangspunkt i kulturelle og værdimæssige antagelser, 2) en ekstern; en markedsorienteret arbejdsmodel, som repræsenterer kerneelementer i en servicevirksomhed og 3) en konkret; en opgavespecifik kommunikationsmodel, som anvendes i enhver opgavesammenhæng med henblik på at skabe klarhed over opgavens kommunikative behov.

Tankegangs idegrundlag tager afsæt i Erik Johnsens (2008) teorier om ledelse. I Tankegangs tilfælde tager idegrundlaget udgangspunkt i organisationens interne strukturer, hvor vidensdeling i form af kommunikation er en af ledelsens højest prioriterede værdier. I Tankegang er ledelse lig med kommunikation.

Idegrundlaget blev nedfældet første gang i 1986 og har siden 2002 set ud som følgende:



Ønsket om *at gøre noget sammen* var incitamentet for Kortgruppens stiftelse i 1986, og udgør stadig en kerneværdi i Tankegang og organisationens kultur. En værdi som bliver forløst og formidlet via kommunikation internt i organisationen. Styrken ved dette idegrundlag er dets simplicitet og umiddelbarhed som, i modsætning til komplekse firmakodekser, formår at favne bredt blandt virksomhedens ansatte [Bilag 3: 17].

Idegrundlaget tager ikke eksplicit hensyn til markedets behov, virksomhedens kompetencer eller andre hårde værdier, men er i højere grad et udtryk for den eksisterende kultur. Værdierne og kulturen udgør omdrejningspunktet for principperne i Tankegangs ledelsesstyring og underminerer i høj grad kontrol og regler som ledelsesredskaber. Idegrundlaget kan således være selvforstærkende internt i organisationen, og appellerer samtidig til målgruppen ved at afspejle en sund forretningsmoral.

Den markedsorienterede arbejdsmodel inddrager kundegruppen og kan, foruden sin primære funktion, betragtes som et supplement til idegrundlaget. Modellen er inspireret af Richard Normanns *Service Management* (1992), og omtales traditionelt som servicemodellen. De fem komponenter, som udgør modellen, er, ifølge Normann, essentielle for enhver organisation der producerer serviceydelser. Servicevirksomhedens kultur og filosofi er centrum for de sociale processer, hvorudfra organisationens handlinger tager sit afsæt. Den 'rette' kultur er afgørende for perceptionen af organisationen.



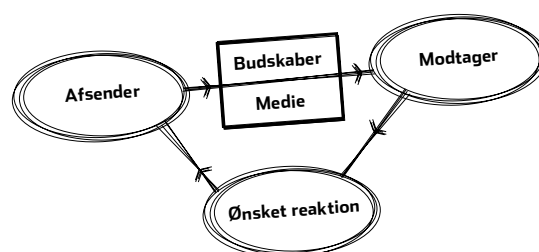
Kulturen er ud fra den betragtning et naturligt udgangspunkt for servicemodellen. En kulturkomponent som i Tankegangs tilfælde er statisk, mens de øvrige komponenter er dynamiske og tilpasses efter den forretningsmæssige kontekst.

For Tankegangs vedkommende blev servicemodellens dynamik i særhed demonstreret i forbindelse med skiftet i grundydelsen fra information til kommunikation. Det offentlige kundesegment, i form af kommunernes tekniske forvaltninger, blev manifesteret som kernemålgruppen, og det private segment blev en sekundær prioritet. Konceptet ændrede sig fra geografisk information til kommunikationsløsninger, hvilket smittede af på leverancesystemet, som ændrede fokus til medier med formidlende/kommunikative egenskaber. Leverancesystemet, som udgør *virksomhedens fysiske rammer*, har sidenhen haft en teknologisk revolution, i form af en gradvis udfasning af analoge medier, i forsøget på at efterkomme en tidssvarende digital efterspørgsel.

Forståelsen af servicemodellens funktion som markedsorienteret arbejdsmodel gjorde den relevant i forbindelse med Tankegangs klimakampagne fra foråret 2011. I det tilfælde udgjorde Tankegangs 'kultur' og 'image' ikke ressourcerkrevende komponenter, som følge af det gensidigt indgående kendskab der eksisterede imellem opgavens afsender og modtager. Kundens 'behov' og '(klima) konceptet' var imidlertid vitale komponenter i forbindelse med klimakampagnen, mens leverancesystemet udgjorde midlet til at realisere de fysiske rammer.

I klimakampagnens tilfælde udgjorde Tankegangs kultur, image og leverancesystem til en vis grad bekendte interne faktorer, mens kundebehovet og konceptet skulle udvikles i en social proces i samarbejde med en ekstern partner. En social proces, hvor et indgående kendskab til kunden ikke er lig med et indgående kendskab til kundens konkrete behov. Servicemodellens dynamiske struktur indikerer at komponenterne påvirker hinanden indbyrdes, men ultimativt må en indsigtssrig forståelse for kundebehovet argumenteres for at være den afgørende komponent i bestræbelserne på at fremstille den mest tilfredsstillende konceptløsning. Denne forståelse af servicemodellen negligerer ikke betydningen af de øvrige komponenter, som i høj grad influerer løsningen af kundebehovet.

Kommunikationsmodellen er på sin vis en specificering af kunde- og konceptkomponenterne fra servicemodellen. Modellen anvendes både internt og eksternt i organisationen, og har til formål at skabe klarhed over en konkret situations kommunikative behov. I modsætning til virksomhedens øvrige teoretiske grundmodeller, så er kommunikationsmodellen, som et teoretisk redskab, uoriginal i sin natur, og er således ikke produkt af en konkret lærebog. Modellens elementer er karakteristisk for de klassiske kommunikationsmodeller, såsom Roman Jakobson, og dækker over de vigtigste elementer og stadier i en kommunikationssituation.



I modsætning til Jakobsons fokusering på en kommunikationssituations præmisser, så anvender Tankegang sin kommunikationsmodel i en mere progressiv forstand, idet modellen søger mod en udvikling via vidensdeling. En proces som bliver eksemplificeret ved modellens cirkelproces. Et vigtigt element fra Jakobsons kommunikationsmodel, som ligeledes eksisterer implicit i Tankegangs model, er den virkelighedskontekst, hvori kommunikationssituationen indgår; eller med Jakobsons ord en *teksts referentielle funktion* (Jørgensen 1996: 123). Afsender og modtager er nødsaget til at forstå konteksten ud fra de samme præmisser med henblik på at indgå i en konstruktiv kommunikationsproces.

I tilfældet med Tankegangs udvikling af klimakampagnen, så indbefattede kontekstforståelsen to elementære udgangspunkter. Klimaområdet som samfundsmæssig problemstilling udgjorde fællesnævneren for den overordnede men sekundære kontekstforståelse, mens modtagerens perception af klimakampagnen udgjorde den relevante og primære kontekstforståelse. Forstået at Tankegangs interne forståelse var sekundær i forhold til den problemstilling som parterne i fællesskab var enige om.

En gensidig forståelse for klimaområdets problematikker var således et vitalt udgangspunkt for at skabe konstruktiv dialog til klimakampagnens kundemøder, hvor det endelige formål var at fremstille et løsningskoncept, som var tilfredsstillende for begge parter. Den fortsatte casebeskrivelse vil til det formål fungere som et indblik i Tankegangs interne kontekstforståelse, mens det overordnede kontekstaspekt vil blive tilgået i forbindelse med en kritisk samfundsanalyse indledningsvist for analyseafsnittet.

Et gennemgående karakteristikum for Tankegangs tre fundamentale modeller er deres tidløse funktion, som på sin vis har fungeret som grundstenene i Tankegangs vision siden 1986. Foruden modellernes praktiske funktion, så indikerer deres eksistens, at forretningsmetoderne i Tankegang er velovervejede og har afsæt i et teoretisk baseret ophav.

## **Klimakampagnen**

Følgende del af casebeskrivelsen sætter fokus på det forretningsudviklende potentiale som Tankegang uddrog af klimaområdets (kommunikative) udfordringer. I den forbindelse vil de strategiske overvejelser blive beskrevet, og sidenhen hvordan de blev implementeret i den konkrete klimakampagne, som iscenesatte Tankegang som aktiv klimaaktør. Tidspunktet for kampagnens lancering er diffus, hvilket kan tilskrives at klimakampagnens strategisk teoretiske afsæt er blevet udviklet i en sideløbende proces med den praktiske anvendelse. Teori og praksis er således blevet kombineret gensidigt i et udviklingsforløb.

Som følge af kundesegmentets generelle fokus på miljø, så har Tankegang i en længere årrække haft en bevidsthed om klimaområdets potentiale set i forhold til forretningskonceptet, men reelle aktive handlinger på området som et markedsområde blev først effektueret i slutningen af år 2010.

Afsnittet behandler tre aspekter fra klimakampagnen. 1) klimakampagnens baggrund; med udgangspunkt i Tankegangs interesse i klimaområdet, 2) Tankegang som klimaaktør; hvilke faktorer og kompetencer bidrog Tankegang med, og 3) Tankegangs tilgang; hvilke strategier og metoder anvendte Tankegang med henblik på kampagneproduktet.

Tankegangs historiske udviklingstræk og teoretiske fundament har haft en naturlig og betydelig påvirkning på den proces, der prægede klimakampagnens opbygning og konceptløsning, og med dette in mente er der taget højde for, at læseren drager paralleller mellem casebeskrivelsens indledning og afslutning i de henseender hvor det ikke ekspliciteres.

## **Klimakampagnens baggrund**

De aktuelle politiske agendaer, som gennem de sidste 25 år har præget samfundets dagsorden og den kommunalpolitiske udvikling, har udgjort en karakteristisk præcedens for Tankegangs ageren indenfor forretningsudvikling samt interesse for specifikke markedsområder. Interessen for klimaområdet, som led i en generel søgen efter potentielle muligheder for forretningsudvikling, bundede ligeledes i en aktuel politisk og samfundsmæssig dagsorden.

For Tankegangs vedkommende kan den politiskrelaterede interesse for klimaområdet dateres tilbage til regeringsskiftet i år 2001. Den nye borgerlige regering overtog regeringsmagten fra socialdemokraterne, hvor en intern magtkamp havde udspillet sig vedrørende posten som statsminister tilbage i 1992. Svend Auken's nederlag til Poul Nyrup Rasmussen, som partiets formand og statsministerkandidat, banede vejen for etableringen af et stortilet Miljøministerium med Auken i spidsen [Ibid.: 7]. Klimaområdets problemstillinger fik ved den anledning en markant politisk kapacitet som fortaler, hvilket for alvor placerede klimaområdet på den politiske dagsorden. En dagsorden som blandt andet markedsførte Kyoto-aftalen som et af den daværende regerings mærkesager [Ibid.]. Regeringsskiftet i begyndelsen af det nye årtusinde medførte imidlertid en marginalisering af Auken's Miljøministerium, og en generel kritik henvendt mod den nye regerings ignorering af

klimaproblematikken var tiltagende [Ibid.]. Som svar på tiltale blev kritikken imødekommet ved en foryngelseskur af regeringen, hvor Connie Hedegaard blev indsat som klimaminister. Hedegaards indsættelse signalerede et intensiveret fokus på klimaet, og intentionerne blev omsat til handlinger ved at bringe den, på daværende tidspunkt, næste store klimakonference til København.

Effekten af COP15 spredte sig regionalt i Danmark, hvor en strammere klimalovgivning skulle implementeres i kommunerne. Den politiske agende på nationalt og regionalt niveau kombineret med en mediemæssig bevågenhed udgjorde grundstenen for klimaområdets pludselige centrering i samfundsdebatten.

**»Vi kan se det der klima bliver mere og mere hot (...) Men baggrunden (for klimakampagnen red.) er, at alle snakker klima. Og alle kommunerne laver klimaplaner.«**

[IBID.: 8]

Tankegang så en tendens i samfundet som, i kraft af kundesegmentets lovmæssige forpligtigelser, appellerede til forretningskonceptet (jf. kommunikationsløsninger til kommunernes tekniske forvaltninger). Affalds- og spildevandsområdet har, siden Tankegangs involvering i den kommunale sektor, udgjort omdrejningspunktet for kommunikationsløsningerne, men det opprioriterede politiske fokus på klimaet udviklede forretningen med et nyt og hidtil ubekendt fagområde.

De tekniske forvaltninger omtales i Tankegang som den ansvarlige instans for *kommunernes fysiske infrastruktur*, så klimaområdet blev en naturlig og nærmest uundgåelig udvidelse af forretningsområdet.

I Tankegang bliver fænomenet klima begrebsliggjort ved at anvende den viden og de kompetencer som virksomheden besidder fra erfaringen med det oprindelige forretningsområde. Altså den viden og de kompetencer, som anvendes i forbindelse med kommunikationsløsninger til kommunernes tekniske forvaltninger, eksempelvis vedrørende affald og spildevand. Klimafænomenet bliver altså forstået og tilgået som en hybrid af de elementer, der oprindeligt har udgjort konceptkomponenten fra servicemodellen.

**Bjørn:**

*Er det første gang I kaster jer ud i klima?*

**Casper:**

*Ja, det er det. Det kan man sige. Bortset fra, at vi jo arbejder med vandmiljøer og miljø og vi er i forsyningerne og vi arbejder med affald og vi arbejder med trafik og så videre.*

*Vi laver trafikplaner. Vi har været inde i alle de her ting og de bliver alle sammen puttet ind under én hat. Klima-hatten. [Ibid.: 8]*

Klimafænomenet bliver betragtet som et begreb i en overordnet kontekst, hvor indholdet udgøres af en række bekendte faktorer. I den forbindelse er det værd at pointere, at fokuset på klima ikke har revolutioneret forretningsgrundlaget i Tankegang radikalt. På trods af at kerneforretningsområder indgår som delelementer i klimakampagnen, så eksisterer disse stadig uafhængigt af selv

samme klimakampagne. De tages blot ud af deres vanlige forretningskontekst, og fungerer som delelementer under *en samlet paraply eller et samlet mantra for alt det vi i forvejen lavede til vores eneste kundegruppe [Ibid.: 13]*.

## **Kompetencerne som klimaaktør**

Formålet med lanceringen af en klimakampagne var at servicere kundegruppen med et kommunikationsprodukt, som kunne indfri de krav som regeringen havde pålagt kommunerne i form af nyudviklede klimahandlingsplaner. På trods af at Tankegang ikke tidligere havde beskæftiget sig med udviklingen af restriktive handlingsplaner indenfor klimaområdet, så var opfattelsen internt i virksomheden, at *der er ikke nogen der har større kompetence på det område end vi har. Mener vi.* [Ibid.: 8]

Denne argumentationslogik fremstår ikke idealistisk eller som følge af overdreven tillid til egne evner, men kan retfærdiggøres ud fra Tankegangs dedikation til servicemodellen. Modellen opfordrer til at tage udgangspunkt i *én kunde ét behov* [Ibid.: 11], og med Tankegangs 25 års erfaring med kommunernes tekniske forvaltninger in mente, så er kompetencerne indenfor kundekendskabet indiskutabelt. Samtidig bliver klimafænomenet opfattet som en hybrid af alle de markedsområder, som hidtil har karakteriseret samarbejdet mellem kommunernes tekniske forvaltninger og Tankegang, og ud fra den logik bliver klimabegrebet, som et fagligt område hvor Tankegang besidder store kompetencer, medtænkt i argumentationen. Hvorvidt argumentationen er gyldig eller ej er irrelevant, men derimod er præmissernes (konstruktive) indflydelse på klimakampagnen af høj relevans.

De specifikke kompetencer som Tankegang bidrager med som klimaaktør består af to aspekter. Det første er kommunikationsteoretisk (jf. det teoretiske fundament), med henblik på at konkretisere fænomener i kombinationen af teori med design og grafik. En spidskompetence som i særdeleshed karakteriserer Tankegang. Det andet aspekt er konkret faglige viden vedrørende klimaområdet. Igen er det værd at pointere, at denne viden er baseret på erfaringer fra de øvrige forretningsområder i samarbejdet med kommunernes tekniske forvaltninger, der i sin helhed udgør klimakonteksten.

**»Det er vores hjemmebane vi sælger kommunikation på. (...)  
Det er i realiteten vores Blue Ocean.«**

[IBID.: 9]

Tankegang er en virksomhed som tramper sten mens vi går (Ibid.: 10), hvilket indikerer en proces, hvor redskaber og kompetencer i forhold til en konkret opgave må tillæres, hvis arbejdsområdet er ukendt. Dette learning-by-doing-princip kan argumenteres for at være en metode til at styrke Tankegangs unikke kompetencer i henhold til Blue Ocean-strategien. I Tankegang eksisterer der vished om, hvilke elementer der skal udgøre klimakampagnen, men samtidig gives der udtryk for en uvished om, hvad klimaområdet indebærer.

**»Vi ved ikke præcist hvad det klima er, men der er ingen  
der lige præcis ved, hvad fanden det klima er.«**

[IBID.]



Klimakampagnen er som udgangspunkt tiltænkt som en kommunikationsløsning til kommunernes tekniske forvaltningers kommunikationsbehov. Behovet er opstået som følge af regeringens klimahandlingsplaner og, ifølge Richard Normanns servicemodel, så er det op til Tankegang at finde en løsning der kan tilfredsstille dette behov. På trods af klimaområdets ukendte terræn, så har Tankegang opbygget et image overfor kundegruppen, som skaber en forventning om løsningsforslag til kommunikationsbehov.

**»Det var det (kundens behov og forventning red.) der gjorde at vi gik ind i det her.  
Altså hvad fanden skulle vi ellers have gjort, havde jeg nær sagt.«**

[IBID.: 11]

Det intensiverede politiske fokus på klimaområdet var samtidig en gylden mulighed for at skabe forretningsudvikling i Tankegang. Klimakampagnen var ikke blot resultatet af et forventnings- og behovspres fra kundegruppen, men samtidig en intern udviklingsproces, hvor værdifuld viden kunne erfares. Udviklingsprocessen bestod i en operationalisering af kompetencerne (jf. kommunikationsteori, grafisk design samt faglig viden) ud fra en strategisk handlingsplan.

### **Klimakampagnens strategi**

Klimakampagnens indirekte formål var at servicere Tankegangs kundegruppe med et kommunikationsprodukt, som var løsningsorienteret mod regeringens klimahandlingsplaner, mens det direkte formål var at bidrage til omsætningen og væksten i Tankegang. På trods af at klimakampagnen til en vis grad bar prædikatet af at være en satsning, med undertoner af at være et eksperiment, som følge af forretningsområdets ubekendte faktorer, så var kampagnens eksistens afhængig af evnen til at generere et positivt økonomisk afkast. Et faktum som betød, at kampagnens forberedelsesfase var omfattet af en ikke-urealistisk tidsramme, samt at kampagnens resultater ikke blot skulle resultere i vidensgenerering.

Det direkte formål med klimakampagnen var en intern udfordring i udviklingsprocessen og stillede krav til (salgs)konsulenten som skulle varetage opgaven. Konsulentrollen har imidlertid traditionelt set været en akilleshæl i Tankegangs historie, hvor kundeopgavernes kreative og innovative udarbejdelse ofte har overskygget det salgsgenererende formål [Bilag 2].

I forbindelse med klimakampagnen blev konsulentrollen varetaget af en, på daværende tidspunkt, nyansat som havde en erhvervsmæssig baggrund med salgsløsninger i IT-branchen. Nyansættelsen var ikke intenderet involveringen på klimaområdet, men var en overordnet strategisk beslutning på et ledelsesmæssigt niveau om at tilføre Tankegang en konsulentprofil med et salgs- frem for løsningsorienteret fokus [Ibid.].

En interessant betragtning fra den nyansatte konsulent, vedrørende den umiddelbare opfattelse af Tankegangs forretningsdrivning, var det snævre forretningsgrundlag som virksomheden balancerede på og de selvpålagte udfordringer det medførte. Et forretningsgrundlag som i høj grad er bundet op af teorien bag servicemodellen. En model som har sine styrker i at tilstræbe en ekspertrolle indenfor et nicheområde, men samtidig fordrer en række begrænsninger ud fra et salgseffektivt synspunkt [Ibid.].

Den acceptabelt tilgængelige kundegruppe er indkredset til kommunernes tekniske forvaltninger, hvilket direkte medfører en udelukkelse af flere potentielle forretningspartnere. Dermed fremstår den mest interessante kunderelation i form af den del af det indsnævrede kundesegment, som der på daværende tidspunkt ikke var stiftet bekendtskab til.

Samtidig er udgangspunktet i Tankegang, at ethvert kommunikationsprodukt skal være en unik løsning. En strategisk beslutning som har til hensigt at styrke servicemodellens imagekomponent, men som samtidig kan karakteriseres som den diagonale modsætning til princippet om generiske salgsløsninger. Kulturens indflydelse på forretningsmetoderne udgjorde på sin vis en parentes omkring klimakampagnens strategi.

**»Hver gang nogen kom med et forslag, som lå udenfor vores snævre synsvinkel, så var det sådan set kontroversielt, og så var der rigtig mange hænder der fløj og i luften og sagde 'det vil vi ikke.«**

[ IBID. ]

Tankegangs *omsætning bygger dybest set på relationer* [Bilag 1: 5], hvilket betød at klimakampagnens forberedelsesfase blev indledt med et omfattende feltarbejde. Feltarbejdet udgjorde empirien til en markedsanalyse, og var i princippet en gentagelse af den proces Tankegang tidligere havde gennemført i forbindelse med forsyningernes privatisering. Erfaringen med forsyningerne bygger på en succeshistorie, hvor Tankegangs intuition holdt stik i forhold til ukendt forretningsområde potentiale. Tankegangs profil og kompetencer kombineret med servicemodellens markedsstrategi blev det perfekte match for forsyningerne, hvis kommunikative behov bestod af eksponering af organisationen som et nyopstartet selvstændigt aktieselskab.

I tilfældet med forsyningerne blev Tankegangs intuition opfulgt af en systematisering af samtlige ansvarlige personer fra forsyningerne, og intentionen var at overføre denne succesfulde strategi til klimaområdet. Markedsanalysens primære formål var at danne et overblik over forretningsområdets relevante personer, og dermed skabe udgangspunktet for relationsopbyggelse.

Foruden markedsanalysens praktiske bidrag, så var klimakampagnen ligeledes omfattet af en række strategiske beslutninger i forbindelse med Tankegangs rolle som aktiv klimaaktør. De strategiske beslutninger blev diskuteret og vedtaget i forbindelse med en række dialogmøder internt i Tankegang, hvor den konkrete indsats på det ubekendte og relationsløse markedsområde skulle tilrettelægges.

Som følge af det manglende kendskab til klimaområdet og dermed et forudsætningsløst udgangspunkt, så blev klimakampagnens strategiske fundament konkretiseret ved hjælp af kommunikationsmodellen. Modellen bliver brugt aktivt i eksterne sammenhænge, hvor Tankegangs konsulenter bruger modellen til at italesætte konkrete kompetencer i forbindelse med potentielle kommunikationsopgaver i det offentlige, men modellen bruges samtidig internt som redskab til at klarlægge opgavers indhold og opsætte konkrete målsætninger (jf. kampagnens direkte og indirekte formål).

Den overordnede strategiske handlingsramme, vedrørende klimakampagnens strukturering, blev vedtaget i forbindelse med de ugentlige dialogmøder; hvor der eksempelvis blev vekslet på den årelange erfaring med kundesegmentet, hvilket konkret blev ekspliciteret i udvælgelsen af kommuner, hvor klimakampagnens budskab ville have størst chance for at vinde indpas.

Dialogmøderne skabte på sin vis rammerne for kampagnens opbygning, mens det lavpraktiske strateginiveau, med hensyn til kommunikationsplanlægning og salgsstrategi, ikke blev pålagt nogen ledelsesmæssige handlingsmønstre, men blev en selvstændig opgave for klimakampagnens udvalgte konsulent. Den selvstændige opgave foregik i samråd med de øvre ansatte i Tankegang – hvilket i realiteten er grundprincippet i virksomhedens arbejdsmetode – men selve udformningen og realiseringen af kampagneplanlægningen forblev en selvstændig opgave for den nyansatte og atypiske salgskonsulent.

Konsulentens manglende faglige kendskab og begrænsede erfaring med både kommunikation som teoretisk og praktisk disciplin samt klimaområdet som fagdisciplin medvirkede til, at kampagneplanlægningens indledende faser var præget af vidensgenerering i henhold til den kommunale kommunikation på klimaområdet.

**»(...) jeg læste på hjemmesider og læste alt hvad jeg kunne finde af materiale i pressen, fra KLs side og fra kommunernes egne hjemmesider. Hvad gør de på klimaområdet? Så jeg scannede simpelthen alt og googlede alt, hvad jeg kunne finde om klima og alle steder, hvor der poppede noget op, hvor kommunerne var involveret.«**

[ IBID. ]

Næste trin i kampagneplanlægningen udgjorde på sin vis samtidig startskuddet til lanceringen af kampagnen. Den faglige ballast, som, ifølge ovenstående udsagn, blev erfaret vedrørende opfølgningen på *klimaområdet i det offentlige regi* [ibid.], blev udgangspunktet for en række kundemøder i kommunernes klimaafdelinger. Et umiddelbart beskedent udgangspunkt at sælge kommunikationsprodukter ud fra, men som ikke desto mindre ikke udgør nogen uvant fremgangsmåde for Tankegangs salgsmetoder.

Hvorvidt den faglige baggrund, ud fra Tankegangs selvopfattelse, blev betragtet som beskeden er tvivlsom, eftersom 1) klimaområdet blev opfattet som en sammenkobling af velkendte markedsområder indenfor kommunernes tekniske forvaltninger. 2) Samtidig var kundemødet en mulighed for at påbegynde en relationsopbyggelse, hvor Tankegang havde mulighed for at præsentere sine kompetencer, samt hvorvidt et samarbejde med Tankegang kunne være løsningen på de kommunikative behov som klimahandlingsplanerne befordrede. 3) Foruden dette er et af de helt fundamentale principper i Tankegangs idegrundlag, at virksomhedens løsninger skal laves i samarbejde med kunden. De indledende kundemøder bar præg af at være salgssituationer, men var samtidig en nødvendighed for den videre proces i kampagneplanlægningen (jf. kommunikationsmodellens eksterne brug).

Det var således i forbindelse med kundemødet, at kampagneproduktet skulle udvikles, men set ud fra et kommercielt synspunkt, så var det i høj grad også i disse situationer, at produktets potentielle værdi skulle generere salg. Hvorvidt og i hvilket omfang Tankegangs kompetencer kunne bidrage i denne proces var dog til tider svært at definere.

**»Det var så egentligt svært, at, som jeg husker det, for alvor få beskrevet, hvad er det så Tankegang kan? (...) Det er svært at komme ud og sælge noget varm luft, og fortælle om Tankegang og at vi kan lave alt. Det kan de ikke forholde sig til.«**

[ IBID. ]

Kundemøderne var en omfattende proces i kampagneplanlægningen, hvor erfaringen fra de indledende sessioner blev anvendt til at forebygge kompetenceafklarende problemstillinger. Til det formål blev der udviklet en række referencematerialer, der baserede sig på erfaringer fra tidligere succesfulde kampagneprodukter. Referencerne blev konkretiseret i en række plancher, som visualiserede Tankegangs kommunikative kompetencer samt fremgangsmåden som bidragsydere til klimahandlingsplanernes kommunikationsbehov.

Visualiseringen af Tankegangs kompetencer blev modtaget positivt i forbindelse med kundemøderne, men den positive respons blev ikke udslagsgivende i forhold til at påbegynde et samarbejde. Karakteristisk for kommunernes ageren på klimaområdet var, ifølge konsulenten, den ekstreme forskel kommunerne imellem; både med hensyn til det konkrete fokus på klimaområdet, men samtidig også ambitionsniveauet for klimamålsætningerne [Ibid.].

Denne problematik gjorde det vanskeligt at fremstille en decideret kampagneskabelon, og Tankegangs salgsteknik blev i overvejende grad kendetegnet ved et insisterende og intensiveret fokus på Tankegangs kompetencer.

**»Hvis jeg ikke fik kontakt til den rigtige person, så prøve igen og igen og igen og igen indtil jeg fik det rigtige navn. Og så blive ved med at fortælle dem i telefonen hvad vi kunne, og hvis de ikke kendte os i forvejen, så fik de en lang forklaring.«**

[IBID.]

Resultatet fra klimakampagnen samt den foregående udviklingsproces blev sparsomt, og målsætningen vedrørende kampagnens bidrag til omsætning og vækst i Tankegang blev på ingen måder indfriet. I enkelte tilfælde bidrog Tankegang med medier, i form af forskellige effekter, som blev anvendt enten internt eller eksternt i enkelte af kommunerne. Hvilket på sin vis er kundesegmentets typiske forespørgsel i henvendelsen til Tankegang, men klimakampagnens indirekte målsætning om at bidrage med strategiske projektydelser, som skulle kombineres med udvikling og leverance af medier, procesbistand, handlingsplaner, gennemførelse af enkelte projekter fra start til slut o.lign blev på ingen måde indfriet.

I forbindelse med Tankegangs nedprioritering af klimaområdet, som følge af afskedigelsen af klimaområdets konsulent samt øvrige omstruktureringer i organisationer, blev klimaområdet metaforisk beskrevet, af en Tankegangs partnere, som et vissent træ hvor det var lykkedes at samle enkelte frugter op.

# PROBLEMFELT OG ANALYSEMETODE

Med afsæt i ovenstående casebeskrivelse samt det metodiske undersøgelsesdesigns teoretiske indblik vil følgende afsnit konkretisere casestudiets problemstilling ved at identificere de aspekter, som vil blive inddraget og undersøgt nærmere i den forestående analyse. Denne identificeringsproces efterfølges af en redegørelse for specialets kommunikationsteoretiske analyseredskaber.

Analysens udvalgte fokuspunkter fremstår som det implicite resultat af casestudiets eksplorativt-integrative undersøgelsesdesign. Det er ved at søge frem og tilbage i feltet og den skiftevis forskningspositionering mellem det lokale og det elitære, at analysens fokuspunkter bliver vurderet som konstruktive i bestræbelserne på besvarelse af problemformuleringen.

Specialets problemformulering vil i det følgende afsnit afslutningsvist blive suppleret af relaterede arbejdsspørgsmål, hvis primære formål er at besvare delelementer fra problemformuleringen løbende i analysen, og på den måde skabe fundamentet for den endelige besvarelse af problemformuleringen i specialets konklusion. Altså en elementær hermeneutisk fremgangsmåde i cirkelbevægelsen mellem del og helhed. Arbejdsspørgsmålenes sekundære funktion er at anskueliggøre analysens operationalisering, hvor en gradvis besvarelse af problemformuleringen vil skabe en analytisk rød tråd.

Analysens tilvalg af fokuspunkter fra casebeskrivelsen er imidlertid ikke ensbetydende med et fravalg af øvrige irrelevante passager. Derimod vil den uanalyserede del af casebeskrivelsen fungere som kontekstforståelse for analysens fremadrettede arbejdsproces og for specialet i sin helhed.

## Casens problemstilling

Tankegangs officielle forklaring til klimaområdets nedprioritering, som en direkte konsekvens af klimakampagnens begrænsede succes, blev begrundet med en udbredt mangel på ressourcer iblandt de danske kommuner, som vægtede en prioritering af øvrige politiske indsatsområder. Altså en umiddelbar legitim årsagsforklaring baseret på økonomiske og politiske aspekter, som Tankegangs magtposition ikke berettigede til at anfægte. Kommunernes prioritering af interne økonomiske og politiske anliggender er for så vidt også dette speciale uvedkommende, men fremstår imidlertid relevant i det omfang begrundelsen anvendes retorisk som et argument for klimaområdets nedprioritering.

Som problemformuleringens ordlyd indikerer, så er det casestudiets kommunikationsteoretiske potentiale som problem-posing, som vil udgøre omdrejningspunktet for specialets problemstilling. Ud fra casebeskrivelsen kan der udledes flere potentielle kommunikationsrelaterede årsagsforklaringer til klimaområdets nedprioritering, hvor Tankegangs insisterende salgsmåde ved kundemøderne blandt andet kan diskuteres, eller hvorvidt servicemodellens princip om *én kunde ét behov* indsnævrede det potentielle kundesegment i så høj en grad, at klimakampagnens tilsigtede budskab på forhånd var præget af urealistiske udfordringer.

Den forestående analyse vil imidlertid forsøge at abstrahere fra umiddelbare og nærliggende årsagsforklaringer, hvis analyseresultater i princippet vil forblive hypotetiske, og derimod sætte fokus på klimakampagnens konkrete kommunikationssituation. Med udgangspunkt i kommunikationsteoretiske analyseredskaber vil det overordnede analytiske formål være at identificere den

kommunikative grundkode, som kendetegnede hver enkel af klimakampagnens interessenter. De forestående hypoteser vil således blive opstillet med en interesse for, hvad klimakampagnen kommunikerede om, hvordan denne kommunikation blev grebet an og hvordan kommunikationsproduktet appellerede til modtagerens behov.

Dette primære analytiske fokus af kommunikationssituationens omstændigheder blev behandlet i casebeskrivelsens redegørelse for Tankegangs teoretiske fundament, hvor klimakampagnens kontekst blev inddelt i en overordnet samfundsmæssig forståelsesramme samt en konkret modtagerrelateret forståelsesramme. Det er i undersøgelsen af disse kontekstuelle forståelsesrammer, at det kommunikationsteoretiske perspektiv fremstår relevant som analytisk redskab. En analyse som tager afsæt i klimakampagnens intenderede budskab, og deraf den underforståede målsætning, som værende en elementær og essentiel forudsætning for planlægningen af en strategisk kommunikationsindsats. Klimakampagnen kan i høj grad karakteriseres som produktet af en strategisk kommunikationsplanlægning og det er i forbindelse med denne forberedelsesfase til klimakampagnen, at specialets problemstilling vil fokusere på matchet mellem produktets interessenter og hvilken form for indbyrdes forståelse, der eksisterede vedrørende produktets indhold.

Foruden analysens bidrag til besvarelsen af specialets problemformulering via arbejdsspørgsmålene, så bidrager analysen ligeledes med værdi og viden i forhold til Tankegangs fortsatte engagement på klimafronten. Udarbejdelsen af analysen repræsenterer således i vid udstrækning en reproducering af væsentlige elementer fra den oprindelige klimakampagnes strategiske forberedelsesfase. Heriblandt hvem de involverede aktører er, hvilken dagsorden omhandlede klimakampagnens kundemøder, hvilken italesættelse af problemstillingen repræsenterede parterne og hvordan blev dette omsat i klimakampagnen?

## **Analysemetode**

Som det fremgik af casebeskrivelsen, foruden min personlige intuition, så blev der på intet tidspunkt stillet spørgsmålstejn ved Tankegangs kompetencer eller faglige formåen i forløbet op til eller under udviklingen af klimakampagnen. Forstået ud fra servicemodellen, så vil analysemetodens omdrejningspunkt ikke fokusere på Tankegangs kultur og image, men nærmere rette sig mod klimakampagnens problemstillinger i forhold til løsningskonceptet og kundebehovet.

Ud fra denne overbevisning vil det være oplagt at udarbejde den forestående analyse ud fra de samme faglige redskaber, som gjorde sig gældende for den oprindelige klimakampagnes forberedelsesfase. Og det af tre hovedårsager. 1) Som ekspliciteret i casebeskrivelsens redegørelse af Tankegangs teoretiske fundament, så fremstår servicemodellen og i særdeleshed kommunikationsmodellen som velvalgte og oplagte arbejdsmetoder med henblik på at identificere en kommunikationssituations mest relevante indsatsområder. 2) Samtidig appellerer analysens teoretiske arbejdsmetode til Tankegangs forretningskoncept. Forstået at analyseudarbejdelsen ikke vil være præget af abstrakte og fremmedgjorte teorier med henblik på Tankegangs perception af specialet. Derimod vil velkendt teoribrug skabe en øget metodisk forståelse for analyseudarbejdelsen, hvilket betyder at Tankegang ikke er afhængig af konklusionens udvalgte fokuspunkter med henblik på markedsmæssig værdi eller konstruktiv kritik af den oprindelige klimakampagne, men vil være i stand til at foretage en selektiv fortolkning løbende i analysen. 3) Vigtigst af alt, så medvirker de udvalgte analyseredskaber til at sikre et fagligt fokus, som ultimativt skal resultere i besvarelsen af specialets problemformulering.

Som det fremgik af metodeafsnittets beskrivelse af specialets struktur, så indledes analysedelen med en kritisk samfundsanalyse, som har til hensigt at skabe en kontekstuel forståelsesramme for den efterfølgende primære analyse af klimakampagnens involverede aktører. Det er i denne indledende analysedel, at der søges at skabe en forståelse for servicemodellens komponenter, mens den primære analyse søger at konkretisere disse komponenter i forhold til klimakampagnens kommunikationssituation, hvor anvendelsen af kommunikationsmodellen i høj grad vil være i stand til at eksplicite disse forhold og på sin vis supplere servicemodellens grundlæggende værdiantagelser.

Dynamikken i Tankegangs selvudviklede kommunikationsmodel udgør i realiteten kerneværdien i virksomhedens forretningsgrundlag, og udtrykkes ved *ønsket om at gøre noget sammen* – både internt og eksternt. Modellen søger mod en udvikling af fælles forståelse vedrørende en gensidig interesse, og deler i princippet en række parallelreferencer med Maaløes eksplorative undersøgelsesdesign, hvor formålet er at skabe en øget vidensindsigt i et givent emne. Det er imidlertid ikke den dynamiske egenskab, som gør modellen relevant som metodisk analyseredskab for dette speciales vedkommende. Analysens primære fokus vil derimod være rettet mod kommunikationssituationens enkelte fragmenter og aktører. Ud fra en hermeneutisk forståelse, så søges der mod at skabe en forståelse for de enkelte dele, i bestræbelserne på at forstå helheden; samt den dynamik den måtte indebære. Af den årsag vil kommunikationsmodellen blive suppleret af Roman Jakobsons udvidede kommunikationsmodels begrebsapparat bestående af *kontekst, meddelelse, kontakt og kode*. Ved at supplere Tankegangs kommunikationsmodel med dette begrebsapparat vil det være muligt at foretage den primære analyses undersøgelse af klimakampagnens konkrete kommunikationssituation. Jakobsons bidrag til forståelsen af klimakampagnens kommunikationssituation vil blive beskrevet ved indledningen til specialets primære analyse.

## Arbejdsspørgsmål

Med udgangspunkt i casebeskrivelsen og specialets opbygning som et casestudie er følgende arbejdsspørgsmål blevet udvalgt som konstruktive for den endelige besvarelse af specialets problemformulering.

1. HVILKE AKTØRER VAR ENIGE OM HVILKEN DAGSORDEN?

2. HVILKEN ELLER HVILKE KLIMAFAGLIGE PROBLEMSTILLINGER KAN IDENTIFICERES I DAGSORDENEN, OG HVORDAN REPRÆSENTERER TANKEGANG PROBLEMSTILLINGEN I KLIMAKAMPAGNEN?

3. HVILKE STRATEGISKE VIRKEMIDLER KAN IDENTIFICERES I KLIMAKAMPAGNEN, OG HVILKE BEHOV HAVDE DISSE VIRKEMIDLER TIL HENSIGT AT DÆKKE?





# ANALYSE



## Analyse

Med udgangspunkt i Deetz' positioneringsmodel, så vil det forestående analyseafsnit markere en metodisk overgang fra casebeskrivelsens dialogiske fremgangsmåde hen imod et kritisk analytisk fokus. Casebeskrivelsen vil bidrage med udvalgte udsagn fra feltet, som vil blive analyseret i forhold til elitære teorier. En metodisk fase som blev beskrevet i forbindelse med Maaløes tredje sociale sfære i defineringen af undersøgelser af menneskelig adfærd, som bestod af udfaldet af mødet mellem felt og undersøger. Det forestående indblik i en teoretisk forståelse for klimakampagnens kontekst er samtidig udtryk for min rolle som undersøger, og udgør i princippet den forståelse jeg har genereret via casestudiets eksplorative funktion.

For forståelsens og læsevenlighedens skyld vil analyseafsnittet, som nævnt, være todelt. Indledningsvist en skitsering af casestudiets overordnede kontekstuelle forståelsesramme i form af en kritisk samfundsanalyse og dernæst specialets primære analyseafsnit bestående af en konkret teoretisk analyse af udsagn fra feltet centreret omkring klimakampagnen. Afsnittets opdeling er med henblik på at adskille analysens forskellige forståelsesniveauer, som i princippet kan tilgås uafhængigt af hinanden. Imidlertid vil en forståelse af analysen ud fra en samlet helhed skærpe nuancerne ved hvert enkelt afsnit, hvor en indledende kontekstuel vidensgenerering vil supplere den primære analyses teoribrug.

## Kritisk samfundsanalyse

I udarbejdelsen af casebeskrivelsen blev klimakampagnens tanker og strategiovervejelser indledt med en redegørelse for Tankegangs historiske udviklingstræk samt introduktion til organisationens teoretiske fundament. Dette var med henblik på at skabe en forståelse for den kontekst, hvori klimakampagnen var udarbejdet. I følgende afsnit udgøres omdrejningspunktet af en kritisk samfundsanalyse, som på sin vis besidder samme metodiske formål som casebeskrivelsens indledende afsnit, men udvider imidlertid kontekstforståelsen til at omfatte samtlige af klimakampagnens involverede interessenter.

Casebeskrivelsen giver udtryk for virkeligheden, som organisationsmedlemmerne oplever den, og denne forståelseshorisont udvides i forestående afsnit til et makroperspektiv som, foruden Tankegang, omfatter både klimakampagnens direkte og indirekte modtager - jf. de danske kommuner og herunder deres tekniske forvaltninger som direkte modtager samt kommunernes borgere som indirekte modtager. Selve klimakampagnen, som et kommercielt produkt i et frit marked, udgør ligeledes en relevant faktor i kontekstforståelsen. Et produkt som - i sin ideelle eksistens - vil være udgjort af en sammensætning af interessenteres forskellige rationaler og interesser. Et interesseperspektiv, som i høj grad vil udgøre fokuset for den primære analyse.

Den kritiske samfundsanalyse vil imidlertid redegøre for fire selektivt udvalgte karakteristikum som traditionelt kendetegner og komplementerer det samfund, hvori klimaproblematikken, og ikke mindst klimakampagnen, optræder. 1) Indledningsvist vil klimaproblematikken blive forstået ud fra de klimatiske risici påvirkning af samfundsudviklingen, 2) som efterfølges af et indblik i klimaforandringerne reelle problemstillinger, 3) hvorefter årsagen til klimaforandringerne sociale paradokser vil blive undersøgt og 4) afslutningsvis en kortfattet belysning af problematikens retorik og italesættelse.

I bestræbelserne på at omfavne det samlede interessentforhold vil den forestående analyse af klimakampagnens samfundskontekst være baseret på klassiske sociologiske samfundsteorier. I den henseende vil Ulrich Becks kritiske skildring af velfærdssamfundet som et *risikosamfund* give et indblik i en udvikling, som på afgørende områder komplementerer problemstillingerne for casestudiet af Tankegangs klimakampagne. Et teoretisk udgangspunkt som dog synes at anvende en til tider unødigt negativ argumentationsretorik i et overvejende pessimistisk samfundssyn. Ud fra denne forståelse af Beck, som en partisk fremstillingsteoretiker, så vil det være relevant at pointere specialets endelige formål i besvarelsen af problemformuleringen. Specialets problemfelt er således udarbejdet i hensigten om at *forstå og forklare* mekanismerne bag klimaforandringerne problemstillinger. En forståelseshorisont som genereres ved en teoretisk, analytisk fremgangsmåde, hvor Ulrich Becks samfundssyn vil fremstå som et oplagt og konstruktivt udgangspunkt. Blandt andet som følge af specialets fokus på Becks beskrivelse af det modernes samfunds individ som indtagende en rolle, hvor det konstant skal forholde og tilpasse sig en hverdag præget af ukendte og usynlige risici. En teoretisk forståelse som i høj grad understøtter klimaproblematikkens centrale placering i specialet.

Beck efterfølges af Anthony Giddens, som i princippet anerkender den stigende tendens af potentielle risici, men i højere grad fokuserer på mulighederne for omstillingsparate og fleksible individer i et moderne samfund (Jerlang 2009: 194).

Den kritiske samfundsanalyses overordnede formål er at skabe en indledende og grundlæggende forståelse for de samfundstendenser, som prægede klimakampagnens forskellige interessentforhold. Analysens forskningsmæssige formål er som udgangspunkt ikke baseret på en udvikling af løsningsorienterede perspektiver i forhold til de problemstillinger der vil blive identificeret, men teoriapparatet er udvalgt med henblik på en udvikling af problematikernes forståelse. Den indledende samfundsanalyses udvidede kontekstuelle forståelsesramme bidrager således til generel og teoretisk vidensgenerering som afsæt til den efterfølgende primære analyse.

## **Risikosamfundet som kontekst**

Videnssamfundet, teknologisamfundet, informationssamfundet eller risikosamfundet. Samfundets alsidighed og mangfoldighed anno 2012 har resulteret i en række forskelligartede samfundsprædikater, som til en vis grad kan forklares ud fra en samfundsmæssig kompleksitetsforøgelse som følge af et intensiveret bureaukati-, individualiserings- og globaliseringsfokus (Breck 2001: 63). På trods af de forskellige 'diagnoser', som tilknyttes hver enkelt samfundsvariant, så synes der at fremstå et fælles diskursivt grundmønster, som i realiteten underminerer en diskussion af den mest komplette samfundsfortolkning. Den specifikke samfundstitel er nærmere en indikator for de værdiladede intentioner og teoretiske indsigter som afsenderen har ønsket at tilknytte sit budskab.

Specialets konkrete fokus, i form af udvalgte problemstillinger fra casestudiet, fragmenterer dette diskursive mønster yderligere til at omfatte klimarelaterede risici samt individets opfattelse der af. Heraf antydes det implicit, at klimaforandringerne er fysisk tilstedeværende, i form af sin presserende natur, men selve eksistensen af risici fremstår gennem en social sproglig konstruktion (Ibid.: 48). Specialets afsæt i risikosamfundet, som kontekstuel forståelsesramme, skal opfattes i forlængelse af de udfordringer og aktuelle problemer som, ifølge Beck, karakteriserede samfundsudviklingen i

de moderne kapitalistiske velfærdssamfund (Beck 1992: 22). Heriblandt fremstår klimaforandringerne som et markant udsnit af risikosamfundets repræsentation af forskellige risikotyper. En af Becks hovedpointer i sin diagnosticering af samfundstilstanden er den stigende grad af *produceret usikkerhed*, som præger den teknologiske udviklings påvirkning af samfundet. Produktionen af risici symboliseres ved videnskabens prekære rolle, som på den ene side bidrager til velfærdssamfundet ved generering af nye teknologier, men selvsamme teknologiudvikling bidrager på den anden side til produktionen af nye og mere komplekse risici (Breck 2001: 63).

»(...) *modern society has changed fundamentally in its ability to manage the consequences of its successful technical and economic development.*« [ COX 2010: 191 ]

Videnskaben fungerer på sin vis som både analyseinstans og risikobekæmper, men udgør samtidig det tekniske ophav bag produktionen af nye risici. Risikosamfundet kan ud fra den betragtning karakteriseres som værende omfattet af en ond spiral, hvor produktionen af nye risici foregår i en kontinuerlig proces. I sin defensive skildring af samfundsudviklingen argumenterer Beck for en radikal omvæltning af det traditionelle velfærdssamfunds distribuering af goder som er blevet erstattet af en udbredt bekymring i forhold til minimeringen af potentielle risici (Breck 2001: 63). Heriblandt fremstår klimaforandringerne som en overhængende fare med konsekvenser af abstrakt og apokalyptisk karakter, som risikosamfundets borgere i stigende grad er nødsaget til at forholde og tilpasse sig (Giddens 2010: 1).

Becks diagnosticering af det moderne samfund som et risikosamfund er imidlertid ikke opstået som følge af en pludselig opstået produktion af risici. Industrisamfundet har således siden sin begyndelse produceret risici, men produktionsraten er steget proportionelt i takt med den gradvise teknologiske udvikling. Becks begrundelse for at anvende samfundsprædikamentet er imidlertid med henblik på at beskrive en ny og anderledes type af risici, som på afgørende punkter adskiller sig fra tidligere, mere håndterbare risici (Sørensen/Christiansen 2007). Samtidig opnår samfundsudviklingen først status af at være et risikosamfund, når risiciene bliver sat i centrum for samfundsudviklingen (Ibid.). Det er i problematiseringen af risici, at risikosamfundet retfærdiggør sit prædikament.

### **Fra risici til realisering**

Klimaforandringerne er et typisk eksempel på denne hidtil uerfarede type af risici. Alligevel adskiller problematikken vedrørende klimaforandringer sig som atypisk i forhold til størstedelen af risikosamfundets øvrige risici. Ifølge Giddens er risiciene ved klimaforandringerne således historisk enestående, eftersom der aldrig før har været en usynlig politisk udfordring (Qvortrup 2009). Samtidig er de potentielle konsekvenser af klimaforandringerne af en utilset størrelsesorden, og adskiller sig fra eksempelvis industrisamfundets traditionelle risici ved at være omgærdet af en illusionspræget og abstrakt tidshorisont.

Klimaproblematikken indebærer ud fra den betragtning en vis form for social ambivalens. Problemstillingen er evident; for klimaforandringerne finder sted, men problematikken er samtidig infiltreret i en abstrakt og fremmedgjort fremtidsprognose, som gør det besværligt for alment kompetente individer at forholde sig nuanceret til problemstillingerne, hvilket i sidste ende medvirker til en passivitet i form af manglende tilpasning/reaktion (Giddens 2010: 3). I bogen *The Politics of Climate Change* konfronterer Giddens denne politiske udfordring under betegnelsen Gid-

dens's paradox. Heri beskrives løsningen af klimaforandringerne som en problemstilling, der først og fremmest er af social karakter.

*»It states that, since the dangers posed by global warming aren't tangible, immediate or visible in the course of day-to-day life, however awesome they appear, many will sit on their hands and do nothing of a concrete nature about them. Yet waiting until they become visible and acute before being stirred to serious action will, by definition, be too late.« (Ibid.: 2)*

Citatet indikerer, at individet i det nuværende samfund kan have vanskeligheder ved at abstrahere fra sin eksisterende kontekst og dermed ikke er i stand til at forudse hvilke konsekvenser nutidige handlinger kan betyde i et fremtidigt klimatisk kaos. For et individ der lever i nuet, så eksisterer der andre glæder ved livet, end at skulle sikre eksistensen for fremtidige generationer (Ibid.: 3). Ifølge Giddens består den politiske udfordring i at implementere en grundlæggende holdningsændring bredt i samfundet. Hvilket dog anses med en vis form for skepsis i et realiseringsøjemed, da ambitiøse målsætninger i den politiske retorik ofte imødekommes af langsigtede bureaukratiske processer (Ibid.: 6, 4).

Politisk handling kræver dog først og fremmest politisk overvågenhed, og klimaforandringernes trusler, og ikke mindst politisk interesse i at handle i forhold til disse trusler, er først i løbet af de senere år blevet fastforankret i den politiske dagsorden (Ibid.). Næste skridt er at udbrede budskabet og dermed gøre de politiske initiativer til reelle konstruktive handlinger. Ifølge Giddens, eksisterer der imidlertid en udbredt samfundsmæssig klimabevidsthed, hvorfor hensigten med budskabet er at indlejre en klimabevidsthed, som også indebærer adfærd med proaktive handlinger.

I princippet deler Tankegang og Giddens en række fælles refleksionsmønstre i deres betragtninger af klimaområdets aktuelle status som et af den politiske og offentlige agendas højst profilerede emner.

*»Men det kommer jo højere og højere op på dagsordenen den der klimadagsorden. Man skulle jo helst forny regeringen og det skulle helst være nogle unge kvinder og den ene af dem er Connie Hedegaard. Hun bliver klimaminister. Får kæmpe succes. Og det ender jo med at hun i et af de der møder, var det i Canada, at der får hun aftalt, at den næste store konference på klimaet den skal være i København. COP15. Der var ligesom lagt op til, at klima var det helt store og man var jo begyndt at snakke ude i kommunerne, (...) Vi kan se det der klima bliver mere og mere hot. Og vi spørger os selv efter, hvordan kan vi systematisere det. Hvordan kan vi få det pakket sammen til et stort konceptområde.« [Bilag 1: 8]*

Tankegangs overordnede incitament for at indtræde i rollen som aktiv klimaaktør bundede således i klimaområdets pludselige status som politisk kerneområde samt hvordan dette nye potentielle markedsområde appellerede til Tankegangs kommunikationskompetencer i udbredelsen af politiske budskaber. Ifølge casebeskrivelsen eksisterer der internt i Tankegang en opfattelse af, at virksomheden opererer efter devisen at *trampe sten mens man går* [Ibid.: 10], men trods Giddens' statuering af den komplekse overgangsfase, som eksisterer i skellet mellem (klima)politik og konkret praksis, så fremstod denne overgangsfase ikke som en ekstraordinær kompliceret udfordring i

klimakampagnens tilfælde. En umiddelbar logisk konsekvens, hvis Giddens' makroperspektiv tages in mente. Giddens anskuer således klimaproblematikken ud fra en global politisk kontekst, hvor omfattende bureaukratiske processer vil udgøre en uundgåelig del af problemløsningen. Dette bureaukratiske kompleksitetsniveau står i klimakampagnens tilfælde først og fremmest i kontrast til ledelsesstrukturen i Tankegang, hvor bureaukrati er et tilnærmelsesvist ikke-eksisterende 'objekt'. Klimakampagnens politiske kontekst er samtidig nedskaleret fra et globalt til et nationalt modtagersegment, hvoraf Tankegangs erfaringer med forretningskonceptet er baseret på kommunikation af politiske budskaber indenfor et regionalt nicheområde (jf. kommunernes tekniske forvaltninger). Trods Giddens' problematisering af klimaforandringerne ud fra et globalt makroperspektiv, så fremstår identificeringen af den dominerende politiske udfordring som værende af universel karakter. Problemstillingen bliver således kategoriseret som et delvist socialt anliggende, hvilket ligeledes retfærdiggør anskuelsen af problemets eksistens ud fra en placering i et konkret caseperspektiv. Klimaproblematikkens sociale faktor udgør således et centralt punkt i den forestående primære analyse af Tankegangs klimakampagne.

I et fortsat perspektiv på Giddens' problematisering af risikodefinitioners realisering i konkrete løsningsorienterede handlinger, så beroede Tankegangs involvering på klimaområdet - med klimakampagnen som et konkret handlingsorienteret løsningsforslag - samtidig på et kulturelt incitament som følge af servicemodellens imageopbyggende komponent. Et kulturelt incitament som, ifølge nedenstående interviewuddrag, skaber et forventningspres internt i organisationen, hvor Tankegang ikke kan forholde sig passivt i forhold til den politiske udviklings indflydelse på kundesegmentet. En manglende opfølgning på de aktuelle tendenser i kundesegmentets sfære vil i værste tilfælde udgøre en svækkelse af imaget. *Én kunde ét behov* [Bilag 1: 11]. Det interne forventningspres blev i enkelte tilfælde bekræftet eksternt i form af direkte henvendelser fra kundegruppen vedrørende efterspørgsel af kommunikationsløsninger til klimaområdet.

*»Vores kunde har udviklet sig. Så vil det være dumt ikke at udvikle sig sammen med dem. Og det forventer de sig også af os. De ringer jo til os og siger, at det må være noget for jer. Kan I ikke hjælpe os med det. For I ved jo noget om kommunikation. Det var det der gjorde, at vi gik ind i det her. Altså, hvad fanden skulle vi ellers have gjort, havde jeg nær sagt.« [Ibid.: 15]*

Den umiddelbare ukomplekse overgangsfase fra politik til konkrete handlinger skal i Tankegangs tilfælde ligeledes ansues ud fra den optik, at klimakampagnens ophav først og fremmest var foranlediget af politiske initiativer, hvor konkrete klimahandlingsplaner med afsæt i COP15-topmødet netop havde til hensigt at realisere klimapolitiske handlinger. Klimakampagnens fundament var således på en salig politisk baggrund, og var således ikke udarbejdet som et virkemiddel mod at *påvirke* en politisk agenda, men nærmere at *bidrage* til de politiske problemstillingeres løsning.

## Risicienes uforudsigelighed

Løsningen af klimaproblematikken bliver i et bredt perspektiv anset for at være en politisk relateret udfordring. En udbredt holdning som først og fremmest kan argumenteres ud fra statens rolle som ansvarshavende overfor samfundets interesser, samt statens position som magtudøvende organ,

der råder over de nødvendige ressourcer som mobiliseringen af konkrete klimahandlingstiltag kræver (Giddens 2010: 5). Trods statens umiddelbare dominerende rolle i løsningen af klimaproblematikken, så resulterer et politisk klimafokus ikke nødvendigvis i den brede offentlige opbakning som realiseringen af klimaforandringernes konsekvenser ellers synes at berettige.

Klimaforandringerne vil for dette speciales vedkommende således blive forstået og behandlet som en socio-politisk udfordring, som indikerer en eksistens af øvrige problematiske faktorer foruden bureaukratiske overgangsfaser fra politisk ideologi til konkret handling.

Den sociale kompleksitet, som senere hen i specialet vil blive forbundet til klimaproblematikken, kan i princippet betragtes som en selvforstærkende effekt, hvor forståelsen for problemstillingen resulterer i en yderligere kompliceret problemstilling. Klimaforandringernes evidens er en fysisk observerbar størrelse, hvor en mulig perception af forandringernes reelle forekomst gør det muligt at relatere til problemstillingen (Kemp/Witthøfft 2009: 37). Relation til problemstillingen eller klimabevidsthed er imidlertid ikke ensbetydende med forståelse for problemstillingens kompleksitet. I takt med videnskabens modsatrettede konklusioner vedrørende et 'objekt' som i princippet er usynligt og udefinerbart, så udsættes individet for en form for divergerende 'information-overload', hvor øget viden ikke resulterer i aktiv handling, men nærmere en splittet opfattelse af hvad der er rigtigt og hvad der er forkert. Giddens beskriver den videnskabelige uvished som en retfærdiggørende faktor for social passivitet overfor klimaforandringernes trusler (Giddens 2010: 3).

I *Klimabevidsthedens barrierer* af Kemp og Witthøfft skelnes der mellem to konkrete former for barrierer der præger den sociale fremmedgørelse overfor klimaforandringerne. Først og fremmest udgøres problematikken af en *fysisk* barriere, der blokerer for erkendelsen af den fysiske verdens tilstand. Klimaforandringerne er som førnævnt evidente, men koblingen mellem konsekvens og årsag er *usynlig* (Kemp/Witthøfft 2009: 20). En usynlighed som Giddens beskrev som historisk enestående. Klimaforandringernes *kompleksitet* karakteriseres ligeledes som en fysisk barriere, hvor den videnskabelige usikkerhed understøtter klimaskeptikernes retorik (Giddens 2010: 3). Ingen videnskab er komplet, men klimaforandringernes kompleksitet giver anledning til accepten af divergerende forskningspositioner, som komplicerer problemstillingen yderligere - jf. 'information-overload' -> social passivitet (Breck 2001: 57). *Umærkelighed*, som fysisk barriere, beskriver klimaforandringernes kumulative virkninger, hvor aktuelle påvirkninger indebærer fremtidige konsekvenser. Imidlertid vil fremtidige handlinger, ifølge Giddens, være utilstrækkelige når realiseringen af konsekvenserne først er indtruffet (Giddens 2010: 2).

I forlængelse af klimaforandringernes fysiske barrierer, så fremstår en række *psykiske* barrierer, baseret på individets ansvarsfølelse, imidlertid som endnu mere blokerende. Heriblandt optræder *fatalisme*, som anser det for værende urealistisk, at mennesket har indflydelse på den klimatiske udvikling og at de politiske klimadiskurser indebærer en opportuniste, der blot fungerer som skalleskjul for magtesløsheden (Kemp/Witthøfft 2009: 15). En fatalistisk diskurs er udbredt hos klimaskeptikere, som indebærer en accept af samfundets nuværende tendenser, hvor argumentet går på social tilpasning af naturskabte omstændigheder frem for aktiv handling mod at stoppe en ustopelig udvikling. *Ubetydelighedskomplekset*, som psykisk barriere, omhandler det formålsløse ved et enkelt individs handlinger, hvis det ikke følges op af 'naboen'. Selv en nation, som enkeltstående handlingsfaktor, synes ubetydelig i en global kontekst (Ibid.: 16). Set i forhold til dette casestudie, så kan det diskuteres hvilke klimaetiske funktioner Tankegangs klimakampagne besidder. Forstået som et gradsspørgsmål i forhold til den reelle effekt af adfærdændringer hos klimakampagnens

indirekte modtager (jf. danske kommuneborgere) i en global samfundskontekst, hvor mediebilledet fremstiller et økonomi- og velfærdssboom i Østen, som ikke ligefrem bærer præg af en udvikling baseret på 'grøn' energi. Som en afsluttende psykisk barriere nævnes *kortsynethed*, som kan relateres til den tidshorizont, hvori konsekvenserne for ens nuværende handlinger effektueres (Ibid.). En barriere som, ifølge Giddens, indebærer ekstraordinære anstrengelser, da der eksisterer der andre glæder ved livet, end at skulle sikre eksistensen for fremtidige generationer (Giddens 2010: 3). Teorien beskriver disse barrierer som retfærdiggørelsen for den sociale passivitet, men synes i lige så høj grad at konnotere til et 'socialt magelighedsprincip'. Et magelighedsprincip som specialet i det videre forløb ikke vil forstå i sammenhæng med egocentrisme, men nærmere som følge af et uoplyst individ.

## Klima og vækst

Ud fra et metaperspektiv kan problematikken vedrørende klimaforandringerne, for Danmarks vedkommende, inddeles i forskellige renæssanceperioder set i forhold til samfundsområdets status som politisk kerneprioritet. Forskellige politiske ideologier repræsenterer forskellige måder at bearbejde problemstillinger, men som Giddens påpeger, så er klimaproblematikken af tværpolitisk interesse, som involverer langsigtet politisk planlægning (Giddens 2010: 7). På trods af klimapolitikens ophøjede status, som ikke kan defineres ud fra en højre/venstre-orienteret ideologi, så synes klimaområdets vitalitet at mangle kontinuitet i den politiske og samfundsmæssige opmærksomhed. I et fortsat metaperspektiv er det bemærkelsesværdigt, at klima i sjældent grad bliver diskuteret for klimaets skyld, men ofte bliver placeret i en diskursiv ramme af øvrige politiske interesser. I den politiske dagsorden er det ikke atypisk, at løsningen af klimaproblematikken sættes op imod økonomiske mål, som eksempelvis i antallet af arbejdspladser som løsningen af klimaproblematikken kan generere. En argumentationsretorik hvis fremgangsmåde kan placeres i forlængelse af en dominerende vækstdiskurs, som synes at være opstået som reaktion på finanskrisens økonomiske dødvande.

Vækst synes således at fremstå som den nuværende politiske debats mest prominente buzzword, og er ukritisk gjort til mål for ethvert klimapolitisk initiativ (Meisling/Berntsen 2011). Hvilket dog kan retfærdiggøres som et forsvarligt argument i en finansiell krisetid. Vækst og grøn politik har imidlertid oplevet en gensidig infiltrering, hvor fraværet af det ene begreb udelukker modparten (Ibid.). Ifølge Ulrich Beck var den teknologiske udvikling medvirkende til risikosamfundets oprindelse, som følge af den stigende grad af potentielle risici, hvilket i høj grad komplementerer klimapolitikens placering i en vækstdiskurs, eftersom vækst er blevet den politiske løsning på de problemer, væksten har skabt (Ibid.).

Set som et progressivt løsningsorienteret politisk initiativ, så kan klimaproblematikkens placering i en vækstdiskurs både opfattes positivt som et retorisk element, der skaber kortsigtede resultater, men samtidig negativt set i forhold til Giddens' vision vedrørende inkorporering af en bred samfundsmæssig klimabevidsthed med fokus på langsigtede resultater. Ved at drage parallel mellem klimaets betydning for stigning i væksten (og vice versa), så bliver klimaforandringernes abstrakte og fremmedgjorte risici erstattet af konkrete og relationelle værdier, som i høj grad fremstår positivt i et kapitalistisk øjemed; klimaproblematikken løses ved teknologisk innovation og vækst, som genererer arbejdspladser, hvilket i sidste ende skaber materiel og tryghedsskabende værdi. På trods



af et potentielt positivt politisk resultat som en vækstdiskurs kan bibringe klimaproblematikken, så vil klimaforandringernes reelle risici stadig eksisterer i omend en ubevidst parentes. I tilfælde af fremtidig negligering af vækst som omdrejningspunktet for den politiske debat, så vil behovet for en udbredt klimabevidsthed atter blive aktuel. Hvilket grundlæggende er hensigten for Giddens' langsigtede politiske ambition.

Ovenstående portrættering af samfundsbilledet ud fra et kritisk teoretisk perspektiv, synes at udtrykke en generel paradoksal samfundstendens, hvor evidente og presserende problemstillinger negligeres som følge af problematikens tilknytning til videnskabelig usikkerhed og abstrakte risici. Paradokset indtræffer i eksistensen af problemstillingen som omhandlende en fysisk klimatisk udvikling, men hvor løsningen først og fremmest er af socio-politisk karakter. Som følge af individets umiddelbare irrationelle omgang med problemstillingen, bliver retorikken i samfundsdebatten præget af diskurser, som i visse tilfælde blot omtaler klimaforandringernes problematik ved en implicit eller refererende italesættelse.



# ANALYSE AF TANKEGANGS KLIMA- KAMPAGNE



## Analyse af Tankegangs klimakampagne

Specialet har foreløbigt introduceret to niveauer for klimakampagnens kontekstuelle forståelsesramme. Casebeskrivelsen gav indblik i en kontekstforståelse ud fra et internt mikroperspektiv, mens den forudgående kritiske samfundsanalyse havde til hensigt at skabe en kontekstforståelse ud fra et makroperspektiv ved inddragelse af klimakampagnens samlede interessentforhold.

Specialets foreløbige fokusering på klimakampagnens forskellige kontekstniveauer indikerer samtidig en formodning om, at interessenternes forskellige kontekstuelle udgangspunkter har udgjort en afgørende præmis for effekten af klimakampagnens kommunikation. En formodning som blev expliciteret i problemfeltets opstillede hypoteser, hvor kontekstaspektet udgjorde arbejds spørgsmål 2.

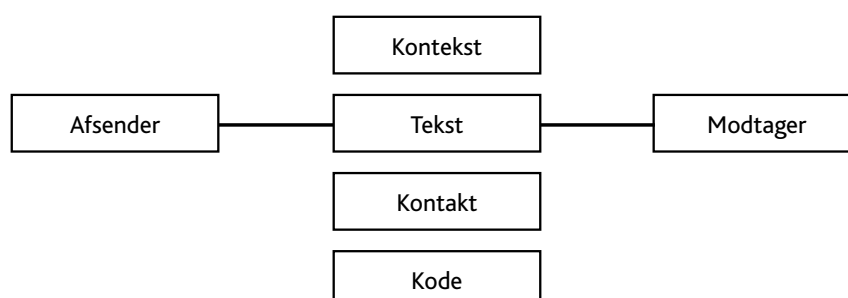
Casebeskrivelsen repræsenterer en fremstilling af klimaområdet ud fra en intern organisatorisk forståelse med afsæt i feltdimensionen, men klimaområdets problemstillinger repræsenteres samtidig i foregående analyses udvidede samfundsforståelse. Set i forhold til specialets foreløbige videnindsigt i klimaproblematikken, så vil den forestående primære analyse fastholde det forskningsmæssige kritiske fokus i forhold til klimakampagnens to kontekstuelle forståelsesniveauer, og derudfra undersøge Tankegangs repræsentation af den problemstilling som klimakampagnen søgte at løse.

Den forestående analyse vil således have til hensigt at identificere helhedssøgende udlægninger af den berøringsflade som opstod i mødet mellem Tankegang og klimakampagnens modtager. Denne analytiske tilgang vil tage udgangspunkt i klimakampagnens strategiske kommunikationsplanlægning og ydermere hvordan denne forberedelsesfase tog højde for servicemodellens kundekomponent og deraf hvilke behov udviklingen af klimakampagnen søgte at dække.

Analysens primære formål er at forstå og forklare klimaproblematikkens udfordringer ud fra en neutral og upartisk forskningsposition. Det kritisk-analytiske fokus er således ikke en teoretisk søgen efter udstilling af klimakampagnens begrænsninger, men er i lige så høj grad baseret på at identificere positive elementer af klimakampagnen, som fremstår konstruktive i et kommunikationsøjemed.

## Analysens teoretiske ramme

Specialet har hidtil introduceret og på sin vis implicit fremstillet klimakampagnens forskellige kontekstuelle forståelsesniveauer, som en afgørende præmis for både klimakampagnens planlægningsfase og deraf produktets kommunikative potentiale. I problemfeltet blev den forestående primære analyse imidlertid koblet sammen med en analytisk metode, bestående af Roman Jakobsons kommunikationsmodel, hvorfor kontekstaspektet vil indgå i en teoretisk ramme som et delement blandt fem øvrige grundelementer. Der eksisterer således andre kommunikative faktorer foruden konteksten, som har haft indflydelse på klimakampagnens strategi og effekt.



Modellen repræsenterer, ifølge Jakobson, de elementære præmisser for en kommunikationssituation (Jørgensen 1996: 123). Modellen anskuer klimakampagnen udefra og matcher øvrige traditionelle kommunikationsmodeller i sin grundform. Der eksisterer et interessentforhold i form af en afsender og en modtager, som i kombination med modellens fire øvrige grundelementer skaber fundamentet for en kommunikationssituation: en kontakt eller kanal, hvorigennem en tekst, som omhandler en kontekstuel relation, kan formuleres indenfor en fælles kode eller forforståelse (Ibid.).

Set i forhold til casebeskrivelsens indblik i en umiddelbar problemfri kontakt mellem afsender og modtager, hvor dagsordenen for kundemøderne var baseret på en gensidig forståelse vedrørende et potentielt fremtidigt samarbejde med henblik på løsning af klimahandlingsplanernes politiske udfordringer, så vil den forestående analyse rette fokus mod klimakampagnens kontekst- og kodeenhed. Kommunikationsmodellens kontakt- og tekstenhed vil blive berørt indledningsvist i analysen, men specialets kommunikationsteoretiske fokus vil primært udgøres af casestudiets kontekst- og kodeelement.

Analysens differentiering af kommunikationsmodellens relevans kan anfægtes ud fra en teoretisk forståelse af modellens systemteoretiske konstruktion. Grundelementerne er således gensidigt afhængige; hvis der er en meddelelse, så er der en afsender og hvis der er en kontakt, så er der en meddelelse osv. Ud fra denne teoriøptik er det relevant at pointere, at specialets analytiske fokus på kode- og kontekstelementet ikke indikerer en fravælgelse af modellens øvrige grundelementer. Operationelt betyder teoriens systematik, at analysen af klimakampagnen kræver en forståelse for hvert enkelt af klimakampagnens kommunikative grundelementer, hvilket medfører at et intensiveret fokus på enkelte grundelementer øger en samlet forståelse af klimakampagnens helhed, hvilket betyder at kontakt og tekstenheden for så vidt er afgørende for forståelsen af kommunikationssituationens øvrige præmisser.

## Læsevejledning

Analysen er baseret på en mængde litterær empiri, som vil inddrages som fortolkningsgrundlag i forhold til udvalgte udsagn fra feltstudiet. Operationelt vil analysen tage udgangspunkt i casestudiets undersøgende dimension, hvor casebeskrivelsen og problemfeltet har identificeret relevante problemstillinger med henblik på besvarelsen af specialets problemformulering. I henhold til specialets bestræbelse på at forklare og forstå de mekanismer og dynamikker, som har haft indflydelse på klimakampagnens uforløste potentiale, så vil en væsentlig del af den forestående analyse være baseret på teoretiske forståelser.

Afsnittet vil blive inddelt i tre overordnede overskrifter, hvis indholdsmæssige karakter udgøres af de overordnede kommunikationspræmisser fra Jakobsons model. 1) *kontakt/tekst*; her vil ses på aktørforholdet, og ud fra hvilke intentioner mødet blev skabt (jf. teksten/klimakampagnens budskab/potentiale), 2) *kontekst*; hvilken problemstilling udgør dagsordenen, og hvordan repræsenteres dette af Tankegang og 3) *kode*; hvilke sproglige funktioner/strategiske løsninger var indlejret i klimakampagnen, og hvordan repræsenterede Tankegang denne løsning.

## Klimakampagnens kontakt og tekst

### Defination (jf. R. Jacobsen)

Kontakt: fysisk medium og psykisk relation mellem afsender og modtager

Tekst: manifestering af afsenderens bevidsthed samt signalappel til modtageren

Dette indledende analyseafsnit har til hensigt at besvare specialets arbejdsspørgsmål 1, som i problemfeltet fik følgende formulering:

*- Hvilke aktører var enige om hvilken dagsorden?*

I casebeskrivelsen blev Tankegangs relation til kommunernes tekniske forvaltninger beskrevet som et succesfuldt erfaringsrigt samarbejde baseret på de tekniske forvaltningers kommunikationsbehov og Tankegangs nicheprægede kommunikationskompetencer. Det politiske ansvarsområde for kommunernes tekniske forvaltninger er ofte ensbetydende med et potentielt markedsområde for Tankegang. Trods 2007-kommunalreformens betydelige reduktion og omstrukturering af de danske kommuner, hvilket indirekte resulterede i en opløsning af Tankegangs i forvejen begrænsede kundesegment og efterlodte en opkomling af nye uerfarede kunderelationer, så fremstod klimakampagnens indledende kundemøder som præget af gensidig og professionel respekt. Tankegangs direkte formål med udvikling af klimakampagnen var af kommerciel interesse, men tilliden imellem parterne samt den gensidige interesse for kontaktetableringen beroede på kundegruppens behov for kommunikationsydelser med henblik på realiseringen af regeringens klimahandlingsplaner.

Tankegangs forretningsmæssige placering i et nicheområde blev i den indledende kritiske samfundsanalyse beskrevet som en selvforstærkende effekt, hvor imagekomponenten fra servicemodellen skabte et internt fagligt forventningspres i forhold til en konstant ajourførelse af kundesegmentets behov og tendenser. Den faglige kompetence består i udviklingen af kommunikationsløsninger, hvilket i princippet fremstiller det interne forventningspres som en ideel stræben efter at dække kundesegmentets sagte og usagte kommunikationsbehov. Foruden det kommercielle aspekt i udviklingen af klimakampagnen, så var involveringen i et nyt markedsområde samtidig fordret af et kulturelt behov. Realiseringen af klimahandlingsplanerne kan karakteriseres som et delvist 'usagt' behov, eftersom klimakampagnens kundemøder blev istandsat på Tankegangs foranledning. Tankegang identificerede i princippet et kommunikationsrelateret behov internt i kundesegmentets organisation, hvortil Tankegang besad relevante løsningsorienterede kompetencer.

Tankegangs selvopfattelse af kommunikationskompetencernes særegenskaber (jf. kommunikationsteori og faglig indsigt) for indfrielsen af nicheområdets kommunikationsbehov, blev implicit udtrykt i interviewet med klimakampagnens tilknyttede konsulent. I en vurdering af Tankegangs konkurrencedygtighed blev den mest iøjnefaldende konkurrent anslået til at være kommunernes egne interne kommunikationsafdelinger [Bilag 2]. En sammenligning som statuerer Tankegangs selvopfattelse og faglige position, eftersom kendskabet til kundegruppen på sin vis sættes op imod kundegruppens interne kendskab til egen organisation.

I et fortsat perspektiv på kommunikationssituationens kontaktenhed, så var Tankegangs kommunikationsfaglige intention med klimakampagnen at skabe et løsningsorienteret redskab, hvori Tankegang skulle optræde i en facilitatorrolle, som foruden levering bestod i produktets realisering. I en ideel situation ville Tankegang fungere som primus motor for strategiske projektydelser i en kombination med udvikling og leverance af medier, procesbistand, handlingsplaner og gennemførelse af enkelte projekter fra start til slut.

Klimakampagnen blev imidlertid aldrig et færdigudviklet koncept og kundesegmentets manglende velvilje i realiseringen af klimakampagnen, medførte en nedgradering af Tankegangs ambitiøse målsætninger for klimaområdet, hvilket afslutningsvis resulterede i en afvikling af klimaområdet som aktivt markedsområde.

## Økonomi eller kommunikationsstrategi

Klimakampagnens uforløste potentiale var, ud fra Tankegangs optik, en direkte konsekvens af kundesegmentets manglende velvilje. Hvilket skal forstås i et rationale af en politisk kontekst, som indirekte indikerer en prioritering af øvrige politiske indsatsområder.

Kommunaløkonomisk prioritering ligger imidlertid udenfor dette speciales rækkevidde, og årsagen til nedgraderingen af klimaproblematikken vil i stedet blive undersøgt ud fra et fortsat kommunikationsteoretisk perspektiv. Omdrejningspunktet for specialets følgende analyse tager udgangspunkt i Tankegangs kulturelle kerneværdi: i *ønsket om at gøre noget sammen*. Forstået i en ekstern sammenhæng, hvor værdien består i at lave kommunikationsløsninger sammen med kunden. Den fortsatte analyse vil således forsøge at identificere hvilke kommunikationsteoretiske problemstillinger som kunne have forårsaget en manglende konsensusforståelse for klimakonceptets formål.

Ud fra Jakobsons kommunikationspræmisser, så kan årsagen til klimakonceptets uforløste potentiale ikke identificeres i de umiddelbart uproblematisk kontakt- og tekstenheder. Dette efterlader en undersøgelse af kommunikationssituationens kontekst og kode, hvilket betyder et yderligere indblik i klimakampagnens strategiske forberedelsesfase samt de relaterede kundemøder.

Tekstens dagsorden omhandlede de negative konsekvenser af klimaforandringerne, og ved involveringen på klimaområdet indgik Tankegang således i en politisk kommunikationsdisciplin kaldet *risikomanagement*. Dette vil udgøre omdrejningspunktet for analysens følgende afsnit, hvor klimakampagnens kontekstuelle forståelsesniveauer fra casebeskrivelsen og den kritiske samfundsanalyse vil udgøre omdrejningspunktet.

## Opsummering

Klimakampagnens kontakt- og tekstenhed deler en række parallelle træk med servicemodellens kultur og imagekomponent, som blev beskrevet i casebeskrivelsen redegørelse for Tankegangs teoretiske fundament. Etableringen af kontakten (jf. klimakampagnens kundemøder) samt gensidige forståelse for tekstens dagsorden (jf. kommunikation i forbindelse med negative konsekvenser af klimaforandringerne) udgjorde ikke ressourcekrævende udfordringer i klimakampagnens forløb. Hvilket i høj grad kan tilskrives det kompetencerige image, som Tankegang har opbygget til kunderelationen. Klimakampagnens kundemøder var således baseret på et stabilt relationelt fundament, hvor parterne kendte hinandens behov og kompetencer.

Men i modsætning til de strukturelle forudsætninger såsom kontaktens fysiske rammer og dagsordenens fastdefinerede forståelsesramme, så antyder casebeskrivelsen og den kritiske samfundsanalyse, at de sociale forudsætninger parterne imellem bestod af forskellige kontekstuelle forståelsesrammer baseret på forskellige rationaler. Kommunikationspræmisser som i højere grad retter sig mod servicemodellens kunde- og konceptkomponenter, som tidligere blev beskrevet som essentielle for klimakampagnens udvikling, idet komponenterne indebar en social proces, som var omfattet af en række ubekendte faktorer. Det er således kontekstaspektet, som vil udgøre omdrejningspunktet for den følgende analyse.

### Analyseudvikling 1/3

KOMMUNIKATIONS-PRÆMIS	ARBEJDSSPØRGSMÅL	SPÆNDINGSFELT
<i>Kontakt/tekst</i>	<i>Hvilke aktører var enige om hvilken dagsorden?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Tankegang og kommunernes tekniske forvaltninger</i></li> <li>- <i>negative konsekvenser af klimaforandringerne</i></li> </ul>



## Klimakampagnens kontekst

### Defination (jf. R. Jacobsen)

Kontekst: tekstens indhold i forhold til den betydning eller mening teksten refererer til

Det følgende analyseafsnit tager udgangspunkt i specialets foreløbige introduktion til henholdsvis casebeskrivelsens og den kritiske samfundsanalyseres aktuelle kontekstuelle forståelsesniveauer. Afsnittet har til hensigt at besvare casebeskrivelsens arbejdsspørgsmål 2, som havde følgende formulering:

*- Hvilken eller hvilke klimafaglige problemstillinger kan identificeres i dagsordenen, og hvordan repræsenterer Tankegang problemstillingen i klimakampagnen?*

Tankegangs identitet er tilnærmelsesvist blevet synonym med relationen til kernemålgruppen (jf. kommunernes tekniske forvaltninger). Et nicheområde som internt i Tankegangs omtales som den ansvarlige instans for *kommunernes fysiske infrastruktur*. Det er i samarbejdet med dette kundesegment, at Tankegang har opbygget en betydelig erfaring og viden indenfor markedsområder som eksempelvis kommunikation indenfor affalds- og spildevandsområdet. Tankegangs forretning kan således betegnes som værende delvis politisk afhængig, eftersom virksomhedens kommunikationsløsninger typisk vedrører kommunalpolitiske ændringer, restriktioner eller lignende i forhold til kommunens 'fysiske rammer'. En modtagergruppe som gensidigt værdsætter Tankegang som en attraktiv samarbejdspartner indebærende appellerende kommunikationskompetencer indenfor formidling.

Tankegangs interesse og efterfølgende involvering på klimaområdet var ligeledes på baggrund af et politisk incitament bestående af implementeringen og realiseringen af regeringens nyudviklede klimahandlingsplaner. Incitamentet bestod i problematikens placering i en politisk ramme udgjort af kommunernes tekniske forvaltninger. Evidensen af klimaforandringernes presserende natur - klimaforandringernes realitet og aktualitet - bliver således ikke blot eksplicit karakteriseret som et anliggende for kommunernes tekniske forvaltninger, men problemstillingens politiske kategorisering indikerer samtidig implicit, at løsningen ligeledes eksisterer indenfor den pågældende politiske ramme. Den konkrete problemstillings relation til kommunernes tekniske forvaltninger består således i de negative konsekvenser ved klimaforandringerne samt den indflydelse farerne og risiciene har på samfundets fysiske rammer; eksempelvis vand- og temperaturstigninger.

Initiativet til udviklingen af klimakampagnen var således en direkte konsekvens af klimahandlingsplanernes politiske kategorisering. Problematikkens placering hos kommunernes tekniske forvaltninger udgjorde en politisk udfordring som, i kraft af Tankegangs dedikation til servicemodellen, skabte et forventningspres internt i Tankegang. Servicemodellen betoner således et fokus på *én kunde ét behov* [Bilag 1: 11], og dette kundebehov var i tilfældet med klimahandlingsplanernes realisering i høj grad omfattet af et behov for kommunikationskompetencer. Regeringen havde et politisk budskab, som skulle kommunikeres ud til borgerne via kommunernes tekniske forvaltninger. En opgave som potentielt kunne effektueres via Tankegangs klimakampagne som medium.

Involveringen på klimaområdet var således en naturlig reaktion på kundesegmentets behov for Tankegangs kompetencer, men samtidig en kultur- og imagepræget forventning internt i Tankegang som følge af servicemodellens fokus på tendenserne indenfor kundesegmentet.

## Tankegangs klimabegreb

I casebeskrivelsens redegørelse for klimakampagnens baggrund blev fænomenet 'klima' begrebsliggjort ved en sammensat eksistens af Tankegangs øvrige forretningsområder. Den problemstilling som klimakampagnen, fra Tankegangs perspektiv, var udset til at indgå i, bestod således af velkendte forretningsområder, hvor Tankegang i forvejen havde store erfaringer. Denne forståelse eller italesættelse af klimaområdet medvirkede til en selvopfattelse af at bestride en ekspertrolle i forhold til områdets faglige aspekter.

*Der er ikke nogen, der har større kompetence på det område (klimaområdet red.) end vi har. [Ibid.: 8]*

I specialets kritiske samfundsanalyse blev klimaforandringerne, ud fra Giddens' optik, fremstillet som abstrakte og fremmedgjorte, blandt andet som følge af de forbundne risicis usynlighed. Denne problematik er imidlertid ikke aktuel for Tankegangs forståelse af klimaområdet, idet klimaproblematikken, og deraf indholdet af klimakampagnen, består af konkrete og bekendte faktorer. De forskellige forretningsområder, som udgør samarbejdsrelationen mellem Tankegang og kommunernes tekniske forvaltninger, fjernes således fra deres oprindelige kontekst, og indgår som delelementer *under en samlet paraply eller et samlet mantra* [Ibid.: 13]. Klimakampagnens faglige indhold var således skabt ud fra et socialt og kulturelt ophav baseret på Tankegangs egne normer.

Et strategisk valg som synes at fremstå bevidst eftersom italesættelsen indirekte fremhæver Tankegang som en højkompetent samarbejdspartner overfor klimakampagnens tilsigtede modtager. Med udgangspunkt i Tankegangs forståelse af klimaområdet, som bestående af en række bekendte delelementer, så fremstår denne 'tro på egne evner' imidlertid ikke som overfladisk eller irrationel, men som et relevant udgangspunkt i bestræbelserne på at demonstrere virksomhedens erfaringsbaserede kompetencer overfor en potentiel kunderelation. Kompetencer som i høj grad ville være gavnlige i realiseringen af klimakampagnen – set ud fra Tankegangs problemforståelse.

Tankegangs opfattelse af klimaområdet understøttes ligeledes af de faglige kompetencer som var tiltænkt klimakampagnens udviklingsproces og realisering. Selvsamme kompetencer som skulle overbevise modtageren om Tankegangs egenskaber som samarbejdspartner, hvilket indebærer at Tankegangs kompetencer udgjorde købs-/salgsmotiverne for klimakampagnens kundemøder. Tankegangs specifikke kompetencer som klimaaktør blev således i casebeskrivelsen beskrevet som bestående af to aspekter. Et kommunikationsteoretisk med henblik på konkretisering af fænomener samt et aspekt bestående af konkret faglig viden vedrørende klimaområdet. En viden som, ud fra Tankegangs forståelse for klimaområdets indholdsside, var baseret på virksomhedens erfaringer fra velkendte forretningsområder.

Tankegangs italesættelse af klimaområdet kan, som tidligere nævnt, forstås som et bevidst strategisk valg, der sikrede Tankegang en ekspertrolle eller højkompetence indenfor klimaområdets problem-

stillinger. Italesættelsen synes dog at blive undermineret af den daværende klimakonsulents behov for at følge op på klimaområdet i det offentliges regi [Bilag 2].

*Hvad gør de (kommunerne red.) på klimaområdet? Så jeg scannede simpelthen alt og googlede alt, hvad jeg kunne finde om klima og alle steder, hvor der poppede noget op, hvor kommunerne var involveret. [Ibid.]*

Formålet med klimakampagnens indledende forberedelsesfase bestod i at opbygge en vidensindsigt, som skulle skabe Tankegangs faglige fundament forud for klimakampagnens konsultationer. Vidensgenerering indgår som et naturligt element i Tankegangs anvendelse af kommunikationsmodellen, som medvirker til at skabe et konstruktivt overblik over en forestående opgaves konkrete behov. Klimakampagnens opgave, og deraf forberedelsesfasen, omhandlede klimakampagnens konkrete bidrag til realiseringen af de politiske klimahandlingsplaner og deraf det budskab kommunerne ønskede at udtrykke.

Ovenstående udsagn antyder imidlertid ikke et konkret fokus for klimahandlingsplanernes indflydelse på kommunerne eller de aktuelle udfordringer som blev pålagt kommunernes tekniske forvaltninger. Udsagnet indikerer nærmere en forberedelsesfase som bestod af generel og grundlæggende viden i forhold til kommunernes konkrete handlinger på klimaområdet. Hvilket på sin vis illustrerer en tilstræbelse efter den faglige indsigt som Tankegang fremstiller sig selv som værende ekspert indenfor.

Klimakonsulentens manglende indsigt i kommunernes nuværende klimapolitik markerer to iøjnefaldende aspekter ved klimakampagnens forberedelsesfase. 1) Konsulentens behov for at tilegne sig en grundlæggende vidensindsigt, som ikke eksisterede eller kunne indfries internt i Tankegang, synes at fremstille Tankegangs bidrag til klimaområdet som værende baseret på en form for pseudoreferentielle kompetencer. Forstået at klimakonsulentens basale vidensbehov ikke understøtter Tankegangs selvopfattelse af at være højkompetent i form af stor *faglig* indsigt på klimaområdet. Argumentationen for rollen som ekspert kan derimod relateres til de forretningsselementer som Tankegang anvendte i konkretiseringen og italesættelsen af klimaområdet. Forretningsområder hvor Tankegangs *kommunikationsekspertise* imidlertid vil være vanskelig at anfægte. 2) Tankegangs konkrete faglige bidrag til udviklingen af klimakampagnen var baseret på konsulentens forståelse af den vidensopbygning der blev genereret i 'opfølgningen' på kommunernes nuværende handlinger på klimaområdet. Dette indikerer at Tankegangs og klimakampagnens faglige vidensbidrag ikke var omfattet af et større kompleksitetsniveau, for forståelsen af problemstillingen, end det var gældende for klimakampagnens intenderede modtager. Det faglige niveau for klimakampagnens kundemøder blev således en reproducering af modtagerens videnskompleksitet.

Ovenstående analyse af Tankegangs italesættelse af klimaområdet, som et konkret markedsområde, vil ikke fremstå som en åbenbaring internt i Tankegang i bestræbelserne på at forstå kundesegmentets manglende villighed i udvikling og realisering af klimakonceptet. På trods af de åbenlyse komplikationer som Tankegangs konstruerede fremstilling af klimaområdet medførte, så synes selvsamme konstruktion at fremstå som et bevidst valg i forsøget på at skabe klarhed og konstruktiv dialog ved klimakampagnens kundemøder. Et møde hvor begge parter som udgangspunkt var 'uvidende' som følge af en generel mangel på erfaringer med klimaområdet.

*Vi ved ikke præcist hvad det klima er, men der er ingen der lige præcis ved, hvad fanden det klima er. [Bilag 1: 10]*

I den kritiske samfundsanalyse blev ovenstående udsagns udtalte uvidenhed forsøgt at blive forstået ud fra klimaproblematikkens placering i en diskursiv ramme udgjort af Ulrich Becks risikosamfund. Klimaforandringerne blev i den forbindelse beskrevet som en af bivirkningerne ved velfærdssamfundets teknologiske udvikling, som udgjorde en hidtil ukendt type af samfundsrisici. Den fortsatte analyse af tekstens faglige problemstilling(er) vil videreføre dette samfundsanalytiske fokus og forsøge at forstå klimaforandringernes problematik ud fra et teoretisk risikobegreb samt dets implementering i risikokommunikationen.

### **Teoretisk risikobegreb**

Klimakampagnens dagsorden vedrørte de negative konsekvenser af klimaforandringerne, og det var som følge af disse naturforandringers afledte problemstillinger, at klimaområdet fremstod som et attraktivt markedsområde for Tankegangs kommunikationskompetencer. Kompetencer som skulle manifesteres i klimakampagnen, og dermed skabe et konkret problemorienteret løsningsforslag. Tankegang indgik således i en politisk kommunikationsdisciplin kaldet risikomanagement.

*And then there is the issue of coping with risk and uncertainty. Climate change politics is all about risk and how to manage it. (...) We can't know the future: the philosopher Karl Popper used to say if we could, it wouldn't be the future. (Giddens 2010: 7)*

Ovenstående analyse af Tankegangs klimabegreb beskæftigede sig overvejende med klimaforandringernes evidens som det centrale punkt for tekstens faglige problemstilling. Hvilket ikke var analytisk motiveret i en opdeling af klimaforandringernes reelle fysiske konsekvenser kontra samfundsanalysens abstrakte risici, men derimod som følge af Tankegangs behov for at konkretisere og visualisere klimaområdets eksistens. Tankegangs faglige forståelse for klimakampagnens problemstilling bestod således af reelle naturfænomener af aktuel fysisk observans.

Dette faglige perspektiv af klimaproblematikken vil i det følgende blive forstået og forsøgt kategoriseret ud fra et indblik i det teoretiske risikobegreb, hvor en *teknisk og kulturel* forståelse af risiko vil blive introduceret.

Med den igangværende analyses fokus på klimakampagnens forskellige kontekstuelle forståelsesniveauer in mente, så er formålet med den teoretiske indsigt i risikobegrebet at udvide Tankegangs umiddelbare problemforståelse til at omfatte den kritiske samfundsanalyses introduktion til risiko som en social konstruktion ud fra et kulturelt ophav (Breck 2001: 48).

### **Teknisk risikomodel**

Det teknisk-økonomiske risikobegreb er baseret på en objektiv, videnskabelig tilgang til vurderingen og håndteringen af risici, hvor rational-choice-filosofier og cost-benefit-analyser ofte implementeres i argumentationsretorikken (Ibid.: 12, 31). Risikobegrebets ophav i videnskabelig forskning udgjorde incitamentet for at modtageren, den risikoudsatte (jf. klimakampagnens indirekte modtager), handlede ud fra en rationel tankegang (ibid.: 31).

Risikobegrebets formidlingsform er typisk en oplysningsbaseret envejskommunikation, hvor idealet er formidlingen af korrekt information (ibid.: 77). Et klassisk rationelt oplysningsideal som i høj grad karakteriserer kommunikationsbehovet og -formen for afsender- og modtagerforholdet i Tankegangs selvkonstruerede problemstilling. Kommunernes tekniske forvaltninger som risiko-håndterende instans og Tankegang som risikokommunikerende.

»The main goal of technical risk communication is to educate public audiences about numerical risk. This goal traditionally has three objectives: to inform, to change, and (sometimes) to assure.«(Cox 2010: 202)

Det teknisk-økonomiske risikobegrebs kommunikationsproces er præget af top-down styrede beslutninger ud fra en elite-til-ignorant model, hvor udstråling af tillid og kontrol over en given situation ofte er kommunikationsprocessens førsteprioritet frem for reel forståelse af den tekniske oplysnings betydning. *Have faith; we are in charge* (ibid.: 204). Elite-til-ignorant modellen kan i princippet forstås som en omskrivning af metodeafsnittets anvendelse og forståelse for Deetz' forskningspraksis. Relationen mellem de to teorier opstår i forståelsen af det teknisk-økonomiske risikobegreb som en forskningsposition, der oplyser en Local/Emergent modtagergruppe ud fra Elite/A priori-baserede risikovurderinger.

Det teknisk-økonomiske risikobegrebs *definerings* af risici fremstår mindre relevant i klimakampagnens tilfælde set i forhold til risikobegrebets typisk tilknyttede *kommunikationsproces*; hvori defineringen optræder. Samarbejdet mellem Tankegang og kommunernes tekniske forvaltninger er i høj grad baseret på kundens behov for formidling af oplysninger. Uden en intention om at drage konkluderende paralleller mellem risikobegrebets og forvaltningens delvist identiske betegnelser, så eksisterer der en række referencer derimellem.

De tekniske forvaltningers basale kommunikationsbehov består ofte af en formidling af oplysninger vedrørende ændringer i *kommunernes fysiske infrastruktur* [Bilag 1: 1]. Planlægningen af kommunikationen er ikke afhængig af forskelligartede modtagersegmenters sociale og kulturelle ophav, men er baseret på et oplysningsideal som beror på at oplyse eller til tider at ændre adfærd hos en rationel modtagergruppe. Et kommunikationsaspekt hvor Tankegangs erfaringer har bidraget til udviklingen af en kernekompetence, hvilket ligeledes gives udtryk for i sloganet: *vanebrydende visuel kommunikation*. Kompetencen består i at udvikle adfærdsændrende kommunikation motiveret ved oplysning via design. Det ultimative mål for enhver effektiv strategisk kommunikationsproces (Sepstrup 2007: 58).

Tankegangs italesættelse af klimaområdets problemstillinger var i princippet omfattet af et grundlæggende behov for oplysningsidealets kommunikationsform eftersom klimakampagnens faglige indhold var udgjort af forretningsområder, hvor oplysningsidealet typisk er påkrævet. Formidling af oplysninger vedrørende information om affald og spildevand er således traditionelt baseret på ekspertvurderinger, hvor modtagersegmentets sociale rationaler sjældent kommer i spil i hverken definerings- eller kommunikationsprocessen.

## Kulturel risikomodel

Den videnskabelige forståelse for risiko er præget af forskellige paradigmeskifte, hvilket skal opfattes som en videnskabelig reaktion på en svækket forklaringskraft overfor nye uerfarede risici. Anderledes (risici)objekter kræver nye videnskabelige tilgange (Breck 2001: 30). Som beskrevet i den kritiske samfundsanalyse, så var det netop en ny og anderledes type af risici som udgjorde incitamentet for Becks diagnosticering af risikosamfundet. En samfundstype hvis eksistens først opstår i samfundets problematisering af risici.

Den overordnede diskurs for risikosamfundet indgår i det kulturelle risikobegreb, hvor usynlige og videnskabeligt utilgængelige risici i stigende grad bliver *karakteriseret ved det, vi ikke ved om dem, snarere end ved det, vi ved* (Ibid.: 14). Det kulturelle risikobegrebs gennemgående kritikpunkt af den objektivistiske tilgang til risiko, som et teknisk-økonomisk anliggende, består i udelukkelsen af individets subjektive risikoforståelse (Kasperson et al 1988: 179, Breck 2001: 39). Som et videnskabeligt modsvar på objektivismen indtræder der en socialkonstruktivistisk forståelse af risici som en social og kulturel konstruktion, hvori der fokuseres på en *social amplification of risk* (Heath/O'Hair 2010: 8, Breck 2001: 47, Kasperson et al 1988: 179).

Indberegningen af den subjektive faktor medfører ikke blot en radikal nytænkning i måden at tilgå og forstå risici, men samtidig stiger risikoopfattelsens kompleksitetsniveau som følge af individets ikke-videnskabelige kritiske perspektiv (Kasperson et al 1988: 179). Det kulturelle risikobegrebs videnskabelighed omfatter ikke blot den klimatiske udviklings evidens, men ligeledes individets sociale systemer og udgør dermed den dobbelt komplekse problemstilling, der blev omtalt i metodens redegørelse for casestudiets undersøgelsesdesign (Dryzek 2005: 9). Det vil sige, at de reelle fænomener fra det moderne samfunds teknologiske udvikling kombineres med forståelsen af risici som kollektive sproglige fremstillinger. To ting, som ifølge Ulrich Beck, hænger uløseligt sammen. (Breck 2001: 68).

Det kulturelle risikobegreb anerkender Tankegangs tilgang og forståelse af klimaforandringerne og klimakampagnens visuelt observerbare problemstilling, men afviser samtidig at der eksisterer universelle eller sociale fastslåede risiko (Kasperson et al 1988: 181). Robert Cox beskriver i denne sammenhæng en kulturel erfaringsbaseret rationalitet, som kombinerer de videnskabelige metoders ekspertise med *folk wisdom og traditions* (Cox 2010: 199).

*»A cultural-experiential approach expands the technical model of risk to include considerations of the contexts in which risks occur and the values of those who are asked to live with environmental dangers.« (Ibid.: 201)*

Virkelighedens kompleksitet bør således ikke baseres ud fra videnskabelige risikovurderinger, men i samspil med en social og kulturel rationalitet, hvor et møde mellem 'modsætninger' kan resultere i en gensidig læreproces (Breck 2001: 57).

I modsætning til det teknisk-økonomiske oplysningsideal, så er kommunikationsprocessen for det kulturelle risikobegreb typisk dialogbaseret. En proces hvor definitionen af risici beror på indflydelse fra samtlige implicerede aktører; inklusiv den risikoudsatte.

*»Success depends on communication that improves 'the ability of interested and affected parties to participate effectively in the risk definition process.'« (Cox 2010: 205).*

Set i forhold til det teknisk-økonomiske risikobegrebs relation til Deetz' model for forskningspraksis, så udlignes indflydelsen af risikodefinitionens aktører i det kulturelle risikobegreb, hvor sociale erfaringsbaserede intuitioner fra en Local/Emergent aktørgruppe indgår på lige fod med videnskabelige Elite/A priori-baserede teorier.

Det udslagsgivende i dette kommunikative paradigmeskift er ændringen af, hvorledes en risikoinstans mest effektivt får formidlet en kvantitativ informationsoplysning til en kvalitativ forbedring af de sociale relationer, som indgår i enhver kommunikationsproces.

I casebeskrivelsens redegørelse for klimakampagnens strategi blev ambitionsniveauet for klimakampagnens indirekte målsætning opgjort til en samlet bidragsydelse bestående af strategiske projektydelser, som skulle kombineres med udvikling og leverance af medier, procesbistand, handlingsplaner og gennemførelse af enkelte projekter fra start til slut. Et ambitionsniveau som dog på ingen måde blev indfriet. Uafhængigt af målsætningens manglende indfrielse, så afspejler ambitionsniveauet et intenderet kommunikationsbidrag baseret på en række af de kommunikative tendenser som relateres til det kulturelle risikobegreb.

Ambitionsniveauet kredser sig om et ønske vedrørende involvering i en langsigtet proces, hvor bidragsydelsen antyder mere end 'blot' formidling baseret på oplysningsidealer. I den forbindelse synes klimakampagnen at tage højde for det sociale aspekts kompleksitetsforøgelse af problemstillingen i modsætning til det teknisk-økonomisk risikobegreb, hvor problematikken blev opgjort til de fysiske forandrings aktuelle evidens og hvorledes oplysninger vedrørende dette kunne formidles på en rationel handlingsanvisende måde.

### **Opsummering:**

Ovenstående analyse af klimakampagnens kontekst var med henblik på at besvare casebeskrivelsens arbejdsspørgsmål 2:

*- Hvilken eller hvilke klimafaglige problemstillinger kan identificeres i dagsordenen, og hvordan repræsenterer Tankegang denne problemstilling i klimakampagnen?*

Med udgangspunkt i casebeskrivelsens og den kritiske samfundsanalyses kontekstuelle forståelsesniveauer samt det teoretiske indblik i risikobegrebet, så kan der i ovenstående analyse af klimakampagnens kontekst identificeres to dominerende klimafaglige problemstillinger. En opdeling baseret på problemstillingens forskellige forståelsesniveauer, hvor Tankegang optræder skiftevis i problemstillingens repræsentation henholdsvis problemstillingens løsning; eller nærmere løsningsforslagets ambitionsniveau.

Tankegangs incitament for involveringen på klimaområdet var på baggrund af problemstillingens politiske kategorisering som værende et anliggende for kommunernes tekniske forvaltninger. En politisk placering som automatisk skabte et internt forventningspres i Tankegang i bestræbelserne på at opretholde servicemodellens imagekomponent. Tankegangs selektive konstruering af klimaproblematik-

ken var baseret på velkendte forretningsområder, hvilket positionerede Tankegang som højkompetent, som følge af problemstillingens (formodede) genkendelighed hos klimakampagens modtager. En repræsentation af problemstillingen som indebar en teoretisk tilknytning til det teknisk-økonomiske risikobegreb. Både i risikodefineringen samt den typisk tilknyttede kommunikationsproces.

Klimakonsulentens demonstrering af Tankegangs begrænsede klimafaglige indsigt antydede, at problemstillingens kompleksitetsniveau ikke blev retfærdiggjort ved simplificeringen af problemstillingens repræsentation som et 'teknisk-økonomisk' anliggende. På sin vis kan Tankegangs forståelse og fremstilling af klimaforandringernes faglige problemstillinger anses for, at i sig selv udgøre en intern forståelsesproblemstilling med konsekvenser for udviklingen af klimakampagnen. Samtidig blev Tankegangs repræsentation af den faglige problemstilling, som et konkret teknisk anliggende, ikke afspejlet i idealet for løsningsforslagets ambitionsniveau, som i langt højere grad var relateret til et risikobegreb baseret på sociale og kulturelle aspekter.

Et risikobegreb som ikke underminerede nødvendigheden af Tankegangs kommunikationskompetencer i forhold til behovet for klimaområdet selvkonstruerede eksistens (jf. oplysning og formidling), men som begrænset i forhold til indfrielsen af løsningsforslagets ideal (jf. strategiydelse og dialog).

I det opkommende analyseafsnit vil strategien bag dette løsningsforslag undersøges nærmere i forbindelse med klimakampagnens indlejrede 'kode'.

### Analyseudvikling 2/3

KOMMUNIKATIONS-PRÆMIS	ARBEJDSSPØRGSMÅL	SPÆNDINGSFELT
Kontakt/tekst	Hvilke aktører var enige om hvilken dagsorden?	- Tankegang og kommunernes tekniske forvaltninger - negative konsekvenser af klimaforandringerne
Kontekst	Hvilken eller hvilke klimafaglige problemstillinger kan identificeres i dagsordenen, og hvordan repræsenterer Tankegang denne problemstilling i klimakampagnen?	- <b>Problemstillingen som et teknisk-økonomisk anliggende</b> - <b>Løsningsforslagets ambitions-niveau som et kulturelt anliggende</b>



## Klimakampagnens kode

### Defination (jf. R. Jacobsen)

Kode: forforståelse af tekstens konventioner

Følgende analyseafsnit tager udgangspunkt i de løsningsorienterede virkemidler som Tankegang intenderede samt anvendte i manifesteringen af klimakampagnen. Tekstens 'kode' relateres i den forbindelse til det kommunikationsstrategiske fundament, som karakteriserede klimakampagnens forberedelsesfase.

I modsætning til ovenstående analyse af konteksten, hvor to dominerende klimafaglige problemstillinger blev identificeret og sidenhen relateret til servicemodellens imagekomponent, så vil det følgende analyseafsnit fokusere på kundekomponenten og deraf det behov som klimakampagnen havde til hensigt at dække. I casebeskrivelsen og den kritiske samfundsanalyse blev dette behov beskrevet som tofoldigt, da klimakampagnens modtagerforhold indebar en direkte og indirekte målgruppe (jf. kommunernes tekniske forvaltninger og kommunens borgere).

Forrige analyseafsnit fokuserede indledningsvist på Tankegangs forståelse af den klimafaglige problemstilling som efterfølgende blev relateret til en teoretisk forståelsesramme i form af risikobegrebet. Den forestående analyse indebærer samme fremgangsmetode, hvor et indblik i Tankegangs forberedelsesfase og strategiske virkemidler vil blive undersøgt i forhold til de forskellige rationaler som karakteriserer modtagerforholdet, og som klimakampagnen havde til hensigt at påvirke i form af adfærdsændringer.

Dette ledte frem til casebeskrivelsens tredje og afsluttende arbejdsspørgsmål, som havde følgende formulering:

*- Hvilke strategiske virkemidler kan identificeres i klimakampagnen, og hvilke behov havde disse virkemidler til hensigt at dække?*

Grundelementet i Tankegangs kultur såvel som forretningsmetoder består i *ønsket om at gøre noget sammen* [Bilag 1: 15]. Forstået at konkrete arbejdsopgaver udvikles i en samarbejdsproces med kunden. Dette illustreres og understøttes i høj grad ved det dynamiske aspekt i Tankegangs kommunikationsmodel. Denne forretningsmetodik kendetegnede ligeledes udarbejdelsen af klimakampagnen. Som beskrevet tidligere, så var det ultimative mål med kundemøderne at generere salg, men dette var afhængigt af forudsætningen for, at kundemødet først og fremmest resulterede i produktudvikling.

Klimakampagnen blev imidlertid aldrig et færdigudviklet koncept, hvilket vanskeliggør en åbenlys definering af klimakampagnens indlejrede 'kode'. Klimakampagnen var nærmere et produkt under 'udvikling'. Af den årsag vil det analytiske fokus for klimakampagnens 'kode' omhandle de intentioner og målsætninger som kendetegnede den strategiske forberedelsesfase samt klimakampagnens kundemøder.

## Tankegangs strategi

Tankegangs involvering på klimaområdet var som udgangspunkt præget af tre overordnede udfordringer. 1) en relationel; Tankegangs *omsætning bygger dybest set på relationer* [Ibid.: 5], men kommunalreformens tilnærmelsesvis opløsning af tilhørsforholdet til kundegruppen, krævede at klimakampagnens forberedelsesfase blev indledt med en markedsanalyse, som havde til hensigt at introducere samtlige potentielle kundesegmenter med relation og ansvar for de tekniske forvaltningers klimapolitik. 2) manglende erfaring og faglig indsigt; som var gældende for både Tankegang som afsender af klimakampagnen og kommunernes tekniske forvaltninger som modtager. Komplexitetsniveauet for klimaområdets faglige indsigt blev i analysen af klimakampagnens kontekst opgjort til en reproducering af modtagerens vidensniveau. 3) klimakonsulenten som mellemlid; uafhængigt af effektens omfang, så intensiverede den nyansatte (salgs)konsulent den begrænsede faglige indsigt og erfaring med klimaområdet ved ligeledes at have en begrænset erfaring med selve organisationen Tankegang foruden en manglende faglig ekspertise med kommunikation som serviceydelse.

Ovenstående forbehold blev i klimakonceptets opstartsfasen tilgået i form af Tankegangs selvforståelse af at være en virksomhed som *tramper sten mens vi går* [Ibid.: 10]. En metaforisering af et learning-by-doing princip, hvor arbejdsprocessens udgangspunkt i kommunikationsmodellens dynamik, giver den fornødne indsigt i opgavens konkrete indsatsområder via videns- og erfaringstilegnelse. Dog med vished for, at vidensgenereringen i klimakampagnens tilfælde blot udgjorde en intern 'blød' værdi, set i forhold til markedsområdets fortsatte eksistens som ultimativt værende afhængigt af konkrete salg [Bilag 2]. Klimakampagnen var et udviklingsprojekt, men i høj grad også et salgsobjekt.

Klimakampagnen synes ud fra den betragtning at være salgsmotiveret men udviklingsrelateret. Operationaliseringen af udviklingsprocessen var udset til at foregå i forbindelse med kundemøderne, hvor omdrejningspunktet blev udgjort af Tankegangs førnævnte identificering af kundegruppens 'usagte' behov (jf. realisering af klimahandlingsplanerne). I den henseende er Tankegangs foranledning af kundemøderne relevant at pointere, da et kommunalpolitisk fokus på klimahandlingsplaner ikke var et internt ønske hos de tekniske forvaltninger, men et 'usagt' krav som Tankegang havde identificeret i den politiske sfære, og som servicemodellen opfordrede Tankegang til at handle på.

**Birgit:**

*(...) de fleste kommuner var i gang med at formulere en klimastrategi fordi de var blevet pålagt ovenfra, at det skulle de, så (...)*

**Bjørn:**

*Så det var et krav frem for et ønske?*

**Birgit:**

*Det var et krav. Det var helt sikkert et krav. [Bilag 2]*

Uafhængigt af hvorvidt realiseringen af klimahandlingsplanerne var et internt ønske eller et eksternt krav, så var selve opgavens eksistens indiskutabel. Kategoriseringen af opgaven som et anliggende for kommunernes tekniske forvaltninger udgjorde Tankegangs incitament for at reagere på den politiske dagsorden, da opgaven indebar kommunikationsudfordringer for kundesegmentet. I casebeskrivelsen blev kommunernes tekniske forvaltninger beskrevet som et kundesegment som er styret af politisk lovgivning frem for markedsmekanismer, hvilket medfører en markant kvalitet,

set ud fra Tankegangs perspektiv, da *kommunerne gør det, de får besked på* [Bilag 1: 2]. Klimakampagnens kundemøder var således en mulighed for at motivere kundeforholdet til at vælge en realiseringsform, hvor Tankegangs kompetencer kunne anvendes løsningsorienteret.

**Birgit:**

*(...) det var klart et behov (realisering af regeringens klimahandlingsplaner red.) de havde – heldigvis. Men udgangspunktet var i og for sig, at selvfølgelig få dem til at fortælle om deres behov, men så hele tiden tænke ind: hvor kan vi bidrage? Altså hvad kan vi gøre for dem, for det var jo salgssituationer, jeg var ude i. Det var jo ikke bare for sjov. (...) Jeg havde hele tiden for øje, hvad kan Tankegang bidrage med? [Bilag 2]*

Som følge af salgskonsulentens manglende erfaring med kommunikation som et kommercielt serviceprodukt og en generel begrænset indsigt i klimaområdet som både en politisk og kommunikativ disciplin, blev der internt i Tankegang udviklet en række referencematerialer, som havde til hensigt at supplere kundemødernes salgsbetonede retorik.

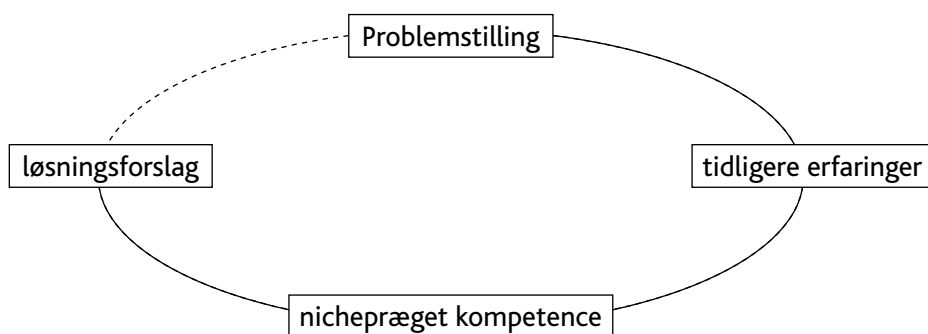
*Det var så egentligt svært, at, som jeg husker det, for alvor få beskrevet, hvad er det så Tankegang kan? (...) Det er svært at komme ud og sælge noget varm luft, og fortælle om Tankegang og at vi kan lave alt. Det kan de ikke forholde sig til. [Ibid.]*

Referencematerialernes indhold var baseret på erfaringer fra tidligere succesfulde kampagneprodukter, som ikke blot udtrykte potentielle løsningsforslag men ligeledes implicit konkretiserede Tankegangs kompetencer. Hensigten med kundemøderne - foruden salgsmotivet - var at skabe en konstruktiv dialog med udgangspunkt i kundens behov i realiseringen af klimahandlingsplanerne, men referencematerialerne havde samtidig indlejret et konstrueret behov på baggrund af problemstillingens forforståelse; som indirekte antydede nødvendigheden af Tankegangs erfaring og kommunikationskompetencer.

I forrige analyseafsnit af klimakampagnens kontekst blev dagsordenens faglige problemstilling konstrueret ud fra Tankegangs forforståelse, hvilket blev beskrevet som et bevidst strategisk valg. Hensigten var at skabe en psykisk relation og gensidig velvilje blandt klimakampagnens parter, da dagsordenen ville være udgjort af en velkendt substans for både afsender og modtager – set ud fra Tankegangs forståelse.

Ud fra et kommunikationsteoretisk perspektiv er det iøjnefaldende, at forståelsen af løsningsforslaget (som værende indkodet i de strategiske virkemidler, bl.a. referencematerialerne) på sin vis reproducerer de samme diskursive elementer som udgjorde italesættelsen af problemstillingen. Løsningsforslaget og problemstillingen indebærer så at sige en gensidig komplementering, hvor eksistensen af det ene understøtter behovet for det andet.

I analysen af konteksten blev denne signifikans ved klimakampagnen beskrevet som et bevidst strategisk valg, idet løsningsforslaget og referencematerialerne statuerede Tankegang som højkompetent.



Set ud fra et salgsorienteret perspektiv, så fremmer løsningsforslaget indirekte behovet for Tankegangs kompetencer hvilket, i modsætning til problemstillingens i højere grad søgte konstruktion, fremstår som en logisk slutningsteknik, eftersom kompetencerne udgør klimakampagnens salgsmotiv. Løsningsforslaget fremstår således i højere grad som en repræsentation af Tankegangs kompetencer, end det repræsenterer kundegruppens pågældende behov.

Tankegangs overvejende fokusering på implementeringen af egne kompetencer i klimakampagnen skal ikke opfattes som 'dårlig' strategisk kommunikationsplanlægning, men nærmere som en indgangsvinkel der indebærer visse konsekvenser; som det gælder for samtlige strategiske fremgangsmetoder.

Konstruktionen af klimaproblematikken havde ikke blot indflydelse internt i forhold til statueringen af Tankegangs kompetencer, som en nødvendighed i realiseringen af klimahandlingsplanerne, men indebar samtidig en ekstern påvirkning i form af en fremstilling af modtageren, som værende placeret i en bestemt organisationskategori indebærende en bestemt slags behov. Tankegangs konstruktion af problemet, konstruerede samtidig modtagerens specifikke behov.

I den følgende del af klimakampagnens kodeanalyse vil Tankegangs løsningsforslag, blive kategoriseret ud fra en teoretisk intenderet ramme baseret på løsningsforslagets indlejrede behov. Den fysiske ramme blev udgjort af en politisk instans i form af kommunernes tekniske forvaltninger, men ved et litterært indblik i problemløsende miljødiskurser, vil det være muligt at placere løsningsforslagets konstruerede modtagerbehov i en teoretisk ramme bestående af forskellige rationaler ud fra forskellige løsningskoncepter. Mao. hvilken risikohåndterende organisationsstruktur konstrueres ud fra løsningsforslaget.

### Problemløsende rationaler

For at forstå og identificere den politiske ramme, hvori Tankegang har placeret kommunernes tekniske forvaltninger som en risikohåndterende organisation, så vil det forestående analyseafsnit først og fremmest introducere forskellige varianter af organisatoriske problemløsningsstrukturerer; i organiseringen af udfordringer såsom de tekniske forvaltningers realisering af klimahandlingsplanerne. Til det formål vil John S Dryzeks bog *The Politics of the Earth*, introducere et diskursanalytisk perspektiv udgjort af tre dominerende politiske løsningskoncepter, hvor omdrejningspunktet udgøres af miljøproblemstillinger: 1) Bureaucrati; administrative rationalism, 2) demokrati; democratic pragmatism og 3) marked; economic rationalism.

**Administrative rationalism** er en problemløsningsdiskurs baseret på bureaukratiske værdier, hvor videnskabelig autoritet udgør udgangspunktet for politiske løsninger (Dryzek 2005: 75). Set i forhold til generelle miljøproblematikker, så er 'regulering' det mest populære politiske redskab, hvor formålet er reducere påvirkningen frem for aktive handlinger mod den konkrete årsag (Ibid.: 79). Set i forhold til kommunernes tekniske forvaltninger som værende den ansvarlige politiske instans for *kommunernes fysiske infrastruktur* [Bilag 1: 1], så er regulering et velkendt redskab ved for eksempel spildevandsudledning eller CO<sub>2</sub>-udledning. Det er i formidlingsprocessen vedrørende reguleringsændringernes relevante oplysninger ud til kommunens påvirkede borgere, at Tankegang har skabt et kompetencegivende erfaringsgrundlag baseret på kundesegmentets kommunikationsbehov. Identisk med kontekstanalysens teknisk-økonomiske risikobegreb, så retfærdiggøres brugen af administrative rationalism ud fra dets anvendelse af cost-benefit analyser.

*Governing is therefore not about democracy, but about rational management in the service of a clearly defined public interest, informed by the best available expertise.*  
(Ibid.: 86)

Citatuddraget »(...) *informed by the best available expertise*« udgør i princippet en indkapsling af de kompetencer som Tankegang havde intenderet en manifestering i klimakampagnen. Bidraget til klimakampagnen bestod således af et kommunikationsteoretisk aspekt (jf. *informed*) samt en konkret faglig viden (jf. *expertise*).

Trods den foreløbige analyses indsigt i en selvopfattet faglig indsigt, som i realiteten var stærkt begrænset og ikke indebar et større kompleksitetsniveau end modtagerens faglige viden, samt kommunikationskompetencernes relation til klimaområdets delelementer og ikke klimaområdet i sin helhed, så fremstår Tankegangs højkompetence som en realitet, ud fra Tankegangs egen selvforståelse, som følge af den selvkonstruerede problemstilling. Med dette in mente, så eksisterer der således flere referencer mellem Tankegangs opstillede løsningsforslag og forståelsen af modtageren som en bureaukratisk struktur baseret på administrative rationalism.

I lighed med det teknisk-økonomiske risikobegrebs top-down styrede beslutninger, så indebærer administrative rationalism samtidig en interessant pointe i forhold til strukturens hierarkiske opbygning.

**Democratic pragmatism** er i modsætning til en bureaukratisk styreform baseret på interaktive metoder i konstruktionen af løsningskoncepter, hvor virkelighedens usikkerhed og kompleksitet indregnes som en væsentlig handlingsfaktor i den løsningsorienterede proces (Ibid.: 100). Problemstillingens kompleksitet er således ikke en forhindring, men en egenskab hvor flere forskellige rationaler og problemstillingsperspektiver får indflydelse i definitionsprocessen. Virkelighedens kompleksitet kan ud fra denne diskursforståelse ikke begrænses til en decentraliseret administrativ organisationsstruktur (Ibid.).

*(...) the very act of discussion or deliberation about issues activates commitment to environmental values, or, more precisely, 'collective, holistic, and long term thinking'.*  
(Ibid.: 112)

En styreform baseret på democratic pragmatism synes, ud fra dette citat, at udgøre idealet for den kritiske samfundsanalyses beskrivelse af Giddens' vision vedrørende inkorporeringen af en langsigtet politisk klimastrategi. I den forbindelse beskriver Giddens samtidig sit misbehag ved anvendelsen af ordet 'planning', da det kan konnoteres til begreber som autoritet (Giddens 2010:

7), og dermed indirekte indikerer en manglende tillid til administrative rationalism som værende en ideel diskurs for politiske løsningsorienterede handlinger.

Citatet udtrykker samtidig den metodiske fremgangsmåde som karakteriserede Tankegangs ambitiøse målsætninger. I en ideel situation for klimakampagnens realisering ville Tankegang således fungere som en primus motor for udviklingsprocessens forskellige facetter, hvilket indebærer strategiske projektydelser foruden udviklingen og leveringen af fysiske medier. Ved strategiske projektydelser forstås en løsningsorienteret proces, hvor fremgangsmåden består af *cooperation across a plurality of perspectives* (Dyzyk 2005: 100).

På sin vis deler democratic pragmatism flere ligheder med kontekstanalysens kulturelle risikobegreb, hvor indflydelsen udlignes iblandt løsningsprocessens involverede parter, eftersom (risiko) objektet eksisterer for alle, men motiverne for håndteringen kan divergere (Ibid.: 113). Demokratiforståelse indebærer frihed og ligeværdighed, men dette indebærer i sig selv en række komplikationer. I den kritiske samfundsanalyse blev aktive handlinger mod klimaforandringernes udvikling således blokeret af fysiske og psykiske barrierer. I modsætning til den administrative strukturs ignorerende af indflydelse fra Deetz' Local/Emergent segment, så indgår dette segment i en demokratisk proces som en pragmatisk tilføjelse til en konstruktiv problemudvikling. Barriererne indebærer imidlertid en social passivitet/'socialt magelighedsprincip', som må betegnes som en sammenfatning uden værdi; selv ud fra en demokratisk værdianskuelse. Fordelen ved Tankegangs administrativt strukturerede løsningskoncept består således i minimeringen af indflydelsesrige rationaler, som for klimakampagnens tilfælde kan begrænses til en vekselvirkning mellem Tankegang og den direkte modtager, som tilsammen udgør en *unitary and omniscient administrative mind* (Ibid.: 87). Eller med andre ord; løsningsforslaget er ikke omfattet den direkte modtagers forståelseshorisont. Uden at konkretisere det som en decideret negativ effekt, så beskriver Dryzek implementeringen af et Local/Emergent-orienteret individ, i udviklingen af democratic pragmatism strukturerede løsningskoncepter, i henhold til individets præferencer som enten borger eller forbruger. På samme vis som de fysiske og psykiske barrierer udgør et rationale hos klimakampagnens direkte modtager, så er borger/forbruger-splittet samtidig en relevant pointering i beskæftigelsen med democratic pragmatism. Borgeren handler i samfundets interesse, mens forbrugeren stræber efter materielle værdier (Nielsen 2007). Borger/forbruger-splittet er i høj grad sammenligneligt med den kritiske samfundsanalyses beskrivelse af *Giddens' paradox*, hvor splittet/paradokset illustreres metaforisk ved at lave koblingen mellem klimabevidste individer og deres højoktane SUVs. Dryzek beskriver splittet som en personlig værdikamp, hvor individets borgerpræferencer ønsker at nedkæmpe individets forbrugerhang (Ibid.).

Demokratisk strukturerede løsningskoncepter er således en nødvendighed for at inddrage problemstillingens kompleksitet, men inddrager i samme ombæring en mængde rationaler, der som udgangspunkt ikke er dedikeret en konstruktiv social proces.

**Economic rationalism** indebærer en markedsorienteret diskurs i organiseringen af politiske løsningskoncepter. Denne diskursforståelse anser demokrati og pragmatisme for at være idealistiske i tilgangen til problemløsning, hvorimod markedskræfterne udgør et ideelt redskab i ændringen af menneskelig adfærd (Ibid.: 121, 122). Foruden demokratiets opportuniste så vil en ideel opsætning af economic rationalism i organiseringen af løsningskoncepter desuden ofte være mindre ressourcekrævende end traditionelle administrative cost-benefit reguleringer (Ibid.).

Som løsningskoncept for miljøproblemstillinger bygger economic rationalism på en politisk ideologi for privatisering, hvor individet skal varetage sine egne interesser frem for at lade det være et anliggende for staten (Ibid.: 123). Ideen er at skabe en ejerskabsfølelse for klimaet, og derudfra lade problemet løse sig selv. Set i forhold til administrative rationalism og democratic pragmatism, så er denne strukturform radikalt anderledes i løsningskonceptets metodik. Den sociale demokratiske indflydelse inddrages ikke, og administrative reguleringer anses for at være en styreform baseret på 'command and control' (Ibid.: 133, 135). Af den årsag er economic rationalism ligeledes svær definerbar i forhold til et teknisk-økonomisk eller kulturelt risikobegreb. Derimod kan der drages flere paralleller til den kritiske samfundsanalyseres beskrivelse af en politisk vækstdiskurs. Markedskræfterne blev i den sammenhæng beskrevet som en uundgåelig faktor i løsningen af klimaproblematikken, eftersom vækst er blevet en politisk løsning på de problemer, væksten har skabt (Meisling/Berntsen 2011).

Ud fra ovenstående indblik i tre forskellige problemløsende strukturer, så kan klimakampagnens indlejrede løsningsforslag relateres til en styreform baseret på en administrative rationalism diskurs, hvor interessentforholdet kan udgøres til Tankegang og kommunernes tekniske forvaltninger. Målsætningernes ambitionsniveau blev imidlertid relateret til en styreform af democratic pragmatism, men i kraft af at klimakampagnens problemstilling blev udgjort til at indebære en reproducering af tidligere erfarede forretningsområder, så blev den indirekte modtager ikke medregnet som en del af klimakampagnens løsningsproces. Løsningsforslaget levede kort sagt ikke op til ambitionsniveauet.

### **Opsummering:**

Ovenstående analyse af klimakampagnens kode var med henblik på at besvare casebeskrivelsens arbejdsspørgsmål 3:

*- Hvilke strategiske virkemidler kan identificeres i klimakampagnen, og hvilke behov havde disse virkemidler til hensigt at dække?*

Tankegangs strategiske virkemidler blev udgjort af kundemødernes insisterende fokus på Tankegangs bidrag til klimakampagnen. Et bidrag som blev konkretiseret ved to former for kompetencer; en kommunikationsteoretisk samt en kompetence vedrørende konkret klimafaglig viden. Kontekstanalysen demonstrerede imidlertid, at kundemødernes klimafaglige kompleksitetsniveau var en reproducering af modtagerens vidensindsigt, hvilket fik indflydelse på klimakonsulentens salgsorienterede fokus som blev begrænset til en konkretisering af kommunikationskompetencernes værdi. Uden eksistensen af en bevidst behovsforståelse, blev kundemødernes fokus rettet mod Tankegangs bidrag i forskellige scenarier (jf. referencematerialet). Dette efterlod en tvivl om hvorvidt klimakampagnen var udviklet i forhold til kundens behov, eller som en repræsentation af Tankegangs formåen.

Tankegangs konstruerede behov blev efterfølgende sat i relation til en problemløsningsdiskurs bestående af administrative rationalism. Løsningskoncepter af miljøproblemstillinger, ud fra denne politiske diskurs, krævede ekspertise i udarbejdelsen af rationelle handlingsplaner, hvilket appellerede til Tankegangs to konkrete kompetencer. Administrativ rationalism blev samtidig relateret til

det teknisk-økonomiske risikobegreb, hvor cost-benefit analyser skabte et behov for kommunikation baseret på et rationelt oplysningsideal.

Klimakampagnens primære målsætning blev imidlertid koblet til democratic pragmatism, som indebærer en radikalt anderledes strategisk kommunikationsplanlægning end hvad der er gældende for den administrative strukturs *unitary mind*. Et demokratisk løsningskoncept stillede krav til klimakampagnens håndtering af forskelligartede rationaler, hvor udgangspunktet ikke nødvendigvis udgøres af proaktive klimahandlinger.

### Analyseudvikling 3/3

KOMMUNIKATIONS-PRÆMIS	ARBEJDSSPØRGSMÅL	SPÆNDINGSFELT
Kontakt/tekst	Hvilke aktører var enige om hvilken dagsorden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tankegang og kommunernes tekniske forvaltninger</li> <li>- negative konsekvenser af klimaforandringerne</li> </ul>
Kontekst	Hvilken eller hvilke klimafaglige problemstillinger kan identificeres i dagsordenen, og hvordan repræsenterer Tankegang denne problemstilling i klimakampagnen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemstillingen som et teknisk-økonomisk anliggende</li> <li>- Løsningsforslagets ambitions-niveau som et kulturelt anliggende</li> </ul>
Kode	<b>Hvilke strategiske virkemidler kan identificeres i klimakampagnen, og hvilke behov havde disse virkemidler til hensigt at dække?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Konkretisering af Tankegangs bidrag</b></li> <li>- <b>Administrative rationalisme</b></li> </ul>



# KONKLUSION



## Konklusion

Formålet med dette speciale har været at forstå og forklare de sociale dynamikker som præger menneskets holdning og adfærd i forhold til klimaforandringerne. Et alsidigt undersøgelsesområde, som er blevet tilgået i form af et casestudie med en kommunikationsteoretisk analytisk ramme. Specialet placerede sig dermed i et udsnit af undersøgelsesområdets bagvedliggende problematik, som sammen med en skærpet metodisk indgangsvinkel, ledte frem til følgende problemformulering:

### **- Hvilke problemstillinger kan identificeres i Tankegangs klimakampagne (kommunikation i forbindelse med negative konsekvenser af klimaforandringerne)?**

Problemformuleringen er forholdsvis bred, og kan besvares ud fra flere forskellige positioner, hvilket vil ses som en styrke, da selve undersøgelsesområdet ligeledes er en kompleks størrelse indebærende forskellige forståelser og rationaler. Som gardering mod at konklusionen bliver u håndgribelig, vil besvarelsen af problemformuleringen tage udgangspunkt i analysens kommunikationsteoretiske fokus på den strategiske forberedelsesfase samt klimakampagnens kundemøder. Ud fra en teoretisk forståelse vil konklusionen være baseret på servicemodellens kunde- og imagekomponent og kommunikationsmodellens kontekst- og kodeenhed. Problemformuleringens alsidighed giver i den sammenhæng mulighed for at inddrage forståelser og aspekter, som ikke nødvendigvis er afledt af analysens fokuspunkter.

## Kulturens indflydelse

Tankegangs kultur har haft afgørende betydning for klimakampagnens forløb; hvilket skal ses i både en positiv og negativ forstand.

Tankegang er i høj grad tro mod sine egne værdier, hvilket illustreres ved kulturens dybe infiltrering i forretningskonceptet. Hvad enten opgaven er intern eller ekstern, eksisterer der et endeligt mål om *at gøre noget sammen*. Hver ekstern sammenhæng anses for en mulighed for styrkelse af imaget, hvad enten det gælder indvilligelse i samarbejdsprocessens arbejdsmetoder eller kompetencernes løsningsorienterede funktioner. Der eksisterer således en konstant bevidsthed om at udtrykke virksomhedens sande identitet, da en samarbejdsrelation ikke blot omhandler en enkeltstående opgaves kommunikationsbehov, men bliver i høj grad anset for at være en mulighed for at etablere et fundament for fremtidige samarbejder. På den måde presser Tankegang altid sig selv til at være den bedste på sit felt, hvor placeringen i et nicheområde er medvirkende til at understøtte spidskompetencernes reelle færdigheder. Trods det udvalgte kundesegment kvantitative marginalisering, så har det haft indflydelse på Tankegangs mulighed for at skabe en kvalitativ kompetence. Så kulturen og traditionerne er på sin vis grundlagt på en konstant søgen efter at udvide erfaringshorisonten og udvikle kommunikationskompetencerne i forhold til det udvalgte kundesegments kommunikationsbehov. Altså en intern stræben efter et ideal, som eksternt har haft betydning for opbyggelsen af et troværdigt og ihærdigt image. Set i forhold til klimakampagnen så har dette betydet, at Tankegang allerede før kundemøderne fremstod som en tilnærmelsesvist uundværlig samarbejdspartner.

Specialets indblik i klimakampagnens forskellige aspekter har imidlertid også demonstreret kulturens negative indflydelse, hvilket blandt andet tydeliggøres i den ukritiske brug af det teoretiske fundament. På samme måde som realiseringen af klimahandlingsplanerne var et krav for modtageren, udstedt af

en højerestående politisk instans, så synes Tankegangs involvering på klimaområdet ligeledes at være en nødvendighed ud fra en kulturel overbevisning på baggrund af dedikationen til servicemodellen. Trods feltdimensionens udtryk for de gensidigt velmenende intentioner, der prægede klimakampagnens kundemøder, så gav feltdimensionen imidlertid ikke udtryk for en sammenhængende konsensusforståelse for kernen i klimakampagnens konstruerede problemstilling. På sin vis kan servicemodellens funktion som en markedsorienteret arbejdsmodel siges at være vellykket i identificeringen af kundesegmentets 'usagte' behov, men kan samtidig siges at være fejlet i afkodningen og kategoriseringen af behovets bagvedliggende problematik.

Eftersom etableringen af klimakampagnens kundemøder var på Tankegangs initiativ, hvilket indikerede en push-strategi fra Tankegangs side, som signalerede besiddelsen af løsningsorienterede egenskaber, så er det iøjnefaldende at Tankegang, som afsender af et fagligt kommunikationsprodukt, ikke i højere grad er orienteret vedrørende kommunikationsopgavens faglige baggrund. Hvilket var en realitet til trods for feltdimensionens tydelige udtryk for manglende kendskab og erfaring med klimaområdet. Som forebyggelse mod den bevidst manglende indsigt blev der konstrueret en problemstilling, hvor hensigten i højere grad synes at vedrøre markedsområdets bidrag til omsætningen, frem for en imødekomme af modtagerens reelle behov. Selvom klimakampagnen var et forsøg på at styrke servicemodellens imagekomponent ved at signalere en forståelse for tendenserne i kundesegmentet, så blev servicemodellen, som en del af den integrerede kultur, en unødvendig selvpålagt udfordring, som resulterede i indledningen på et samarbejde som på forhånd var svækket som følge af en manglende elementær vidensindsigt.

I den sammenhæng må Tankegangs iscenesættelse som ekspert på klimaområdet karakteriseres som en direkte fejl disponering. Argumentationsretorikkens statuering af Tankegang som højkompetent og uundværlig medvirkede til en demonstration af Tankegangs bidrag via kommunikationskompetencerne frem for generering af generel vidensindsigt og reel forståelse for modtagerens behov. Ved indblikket i det teoretiske risikobegreb kan der tilmed, ud fra et metaperspektiv, sættes spørgsmålstegn ved om klimaområdets politiske udfordringer i bund og grund kan kategoriseres som et anliggende for kommunernes tekniske forvaltninger. En teoretisk betragtning som Tankegang imidlertid ikke var i stand til at reflektere over.

Ud fra en teoretisk forståelse kan klimaforandringernes problemstillinger identificeres ud fra en fysisk og social problemstilling. Tankegangs konstruerede problemstilling vedrørte klimaforandringernes evidens, som naturligt berørte kommunernes tekniske forvaltninger som følge af deres ansvar overfor *kommunernes fysiske infrastruktur*. Dermed var problemstillingens konstruktion ikke etisk forkastelig, selvom den synes at omhandle Tankegangs egne kompetencer i bestræbelserne på at motivere en salgssituation. Klimakampagnens udvikling kan ud fra den betragtning karakteriseres som en legitim meningsudveksling, hvor dagsordenen blot var konstrueret ud fra løsningsforslagets genkendelige substans. Alligevel giver målsætningernes ambitionsniveau udtryk for, at der internt i tankegang hersker en anden forståelse for klimaområdets problemstillinger, som indikerer en mere kompleks problemstilling set ud fra løsningsforslagets langsigtede strategiydelser. Denne forståelse for problemstilling bliver ikke repræsenteret i det opstillede løsningsforslag, hvilket efterlader den konstruerede, men mere genkendelige problemstilling, som et skalkeskjul for Tankegangs faglige uvidenhed.

## Konsulentrollen

Det teoretiske risikobegreb kategoriserede klimaforandringernes risici som bestående af fysiske og sociale problemstillinger. Den fysiske problemstilling blev omtalt som klimaforandringernes evidens, som i realiteten var den risikokategori, som Tankegang konstruerede sit løsningsforslag ud fra. Den sociale problemstilling blev beskrevet i forbindelse med det kulturelle risikobegreb og diskursen democratic pragmatism, hvor det sociale aspekt blev indlemmet i defineringen af risici. Den konkrete problemstilling for den sociale risikokategori udgøres i princippet af *Giddens' paradox*, hvor klimaforandringernes abstrakte og fremmedgjorte risici medvirker til en udbredt social passivitet. Mao. individet kan ikke relatere til realiseringens konsekvenser, og opfatter dermed ikke nogen afgørende incitamenter for at ændre sin adfærd i en mere klimavenlig retning. Altså en problemstilling som tilnærmelsesvist er tilrettelagt efter Tankegangs (løsningsorienterede) slogan: *vanebrydende visuel kommunikation*. Her er det relevant at pointere, at det ikke er kommunikationens udformning der er vanebrydende, men nærmere den effekt kommunikationen har på modtageren. I en hypotetisk opstillet situation, hvor Tankegang realiserer klimakampagnen og dermed realiserer regeringens klimahandlingsplaner, så ville det umiddelbart være revolutionært, hvis den kommunikation, der var manifesteret i klimakampagnen, var i stand til at bryde menneskets holdninger og adfærd på baggrund af en inkorporeret handlingsorienteret klimabevidsthed. Klimaforandringernes sociale problemstillinger er således notorisk modvillige for ændringer i individets vaner og adfærd. Giddens' paradoks er en teoretisk baseret forståelse, hvilket ikke er ensbetydende med at klimakampagnens vanebrydende egenskaber er urealistiske, men blot at klimakonsulenten og Tankegangs strategiske kommunikationsplanlægning indebar et løsningskoncept, som teorien og filosofien igennem årevis har opfattet som et hypotetisk ideal.

I en mindre abstrakt optik, i henhold til konsulentens rolle i udviklingen af klimakampagnen, så blev konsulentrollen beskrevet som en akilleshæl for Tankegang set i et historisk perspektiv, hvor kundeopgavernes kreative og innovative udarbejdelse ofte har overskygget det salgsgenererende formål. Det var netop denne interne problemstilling, som var udslagsgivende for ansættelsen af klimakampagnens tilknyttede salgskonsulent. Ud fra et isoleret retrospektiv, så synes tilknytningen af en salgskonsulent til varetagelsen af klimakampagnens udvikling som værende en fejl disponering. Konsulentens manglende erfaring med samtlige af udviklingsprocessens faglige facetter var umiddelbart en problematik som kunne løses via erfaring, men konsulentens insisterende fokus på at motivere potentielle salgssituationer synes at være en fejlslagen strategi. Casestudiet gav således ikke udtryk for konsulentens strategiske ambitioner i realiseringen af målsætningernes ideal (jf. strategisk projektydelse), hvor motivationen for udviklingsprocessen i stedet synes at vige for den realisme, der prægede klimakampagnens økonomiske omstændigheder (jf. bidrag til omsætningen). Salgskonsulentens tilnærmelsesvise malplacering i klimakampagnen fremstår dog ikke som følge af mangel på faglige kompetencer, men nærmere som følge af mangel på de rette faglige kompetencer. I klimakampagnens tilfælde som et decideret *udviklingsprojekt*, så ville det ultimative formål med kundemødernes strategiske virkemidler og argumentationsretorik være at motivere modtageren til *handling* frem for at motivere til *køb*. Rent hypotetisk kunne det tænkes, at en konsulent med en mere innovativ og kreativ profil ville være mere fordelagtig for Tankegangs vedkommende i udviklingen af klimakampagnen. Hvilket skal ses i modsætning til den salgsorienterede klimakonsulents fremgangsmåde, hvis salgsmotiverede retorik bestod af kommunikationskompetencer rettet mod et diffust løsningsforslag.

## Problemstillingens problemstilling

Tankegangs strategi og klimakonsulentens salgsmotiver skabte på sin vis en problemstilling for en fælles konsensusforståelse for klimakampagnens problemstilling.

Tankegangs forretningskoncept indebærer en progressiv fremgangsmetode som konstant søger mod at skabe udvikling og handling. Set i forhold til specialets indblik i klimaforandringernes resignerende indflydelse på individet, så er det netop handlingsorienterede løsningskoncepter såsom Tankegangs klimakampagne, som efterspørges i blandt andet risiko- og klimalitteraturen. Bureaokrati fremstår således sjældent som en hindring i de tilfælde, hvor løsningskonceptets udvikling har frit lejde og klimakampagnens funktion som løsningskoncept synes i den sammenhæng at indebære et enormt potentiale.

Imidlertid synes de bagvedliggende motiver, for klimakampagnens engagement i realiseringen af klimahandlingsplanerne, at være fejl disponeret. Klimakampagnens interne målsætning om at bidrage til omsætningen forblev således ikke en intern målsætning, men synes at påvirke kundedernes dagsorden og retorik. Frem for at skabe enighed og handling ud fra en fælles forståelse, blev klimakampagnen i overvejende grad anset for at være et salgsobjekt, hvor en insisterende push-strategi skulle motivere modtageren ud fra *produktegenskaber* frem for perspektiverne ved en *udviklingsproces*.

# PERSPEKTIVERING

Med udgangspunkt i den vidensindsigt som specialet løbende har genereret, så vil der i følgende perspektivering blive givet to bud på, hvordan jeg, som afsender af dette speciale, ser mulige fremtidsscenarioer for Tankegangs fortsatte engagement på klimaområdet. Trods fremtidsscenarioernes subjektive ophav, så er min forståelse for klimaområdet blevet udviklet i takt med specialets indblik i det teoretiske risikobegreb, Dryzeks introduktion til forskellige problemløsningsdiskurser samt specialets overordnede kommunikationsteoretiske analyseramme, hvori Tankegangs klimakampagne som et kommunikationsprodukt blev analyseret.

Det første fremtidsscenarie anser jeg for at være den mest sandsynlige med tanke på Tankegangs nuværende erfaringer med klimaområdet, mens det andet scenario er langt mere progressivt og afhænger i høj grad af, hvilket potentiale Tankegang ser i klimaområdet efter den mislykkede klimakampagne.

## Den sandsynlige

Vækst og vækstdiskurser dominerer den politiske dagsorden og som beskrevet i den kritiske samfundsanalyse, så bliver løsningen af klimaforandringerne problematik i stigende grad koblet sammen med en stigende bevidsthed om bæredygtighedsprincippet i 'grøn energi'. Vækst og klima er i den sammenhæng gensidigt infiltreret, og det fremstår i stigende grad som usandsynligt, at klimaproblematikken bliver løst for klimaproblematikkens skyld. Det vil være omsonst at beskæftige sig med klima i et etisk perspektiv, da et kapitalistisk samfund altid vil søge at profitere af løsningskonceptet.

Jeg anser det derfor som mest sandsynligt, at Tankegang fortsætter med at bidrage på klimaområdet i de sammenhænge det bliver efterspurgt, og i mellemtiden afvente, at der fra regeringsniveau bliver udstedt intensiverede klimaforpligtigelser overfor kommunerne. Til trods for at kommunerne i stor stil producerer klimastrategier og -målsætninger, så var de klimahandlingsplaner, som klimakampagnen havde til hensigt at realisere, ikke omfattet af nogen lovgivning. Hvis den enkelte kommune ikke ser nogen værdi i at handle aktivt på klimaområdet, så kræver det enten ekstraordinære overtalelsesevner fra Tankegang, eller blot restriktioner på regeringsniveau; *for kommunerne gør det, de får besked på.*

Uafhængigt af klimaforandringerne presserende natur, så lider problemstillingen stadig af risicienes abstrakte konsekvenser og fremmedgjorte fremtidsprognoser, hvilket efterlader konkrete og indflydelsesrige hverdagsproblemstillinger som mere aktuelle og akutte. Den politiske dagsordens fokus på vækst, som løsning på den økonomiske krise, vil gøre det til en noget nær umulig opgave for Tankegang, at skulle overbevise økonomisk trængte kommuner, om det rationelle aspekt i at indgå aktivt på klimaområdet. Af den årsag anser jeg det for at være mest sandsynligt, at Tankegang afventer nye politiske tiltag, hvor eventuelle økonomiske afkast i deltagelsen på klimaområdet vil udgøre et stærkt argument i salgsretorikken. Eksempelvis ved støtte fra EU-fonde eller andre større politiske organisationer eller Ngo'er. Det etiske aspekt i at beskæftige sig med klimaforandringerne fremstår langt mere appellerende, hvis det efterfølges af et økonomisk afkast.

## Den realistiske optimist

Det andet fremtidsscenario, som jeg ser som en mulighed for Tankegang, er langt mere ressourcekrævende, end blot at skulle afvente politiske incitament, men vil samtidig positionere Tankegang i den tilstræbte rolle som højkompentent bidragsyder. I modsætning til klimakampagnens bidrag til en politisk udfordring, så skal Tankegang i stedet søge at skabe en klimadagsorden. En dagsorden som skal udgøre en universel præcedens for fremtidige handlingsmetoder på klimaområdet.

Det ovenstående fremtidsscenario bygger på en blanding af administrative rationalism og economic rationalism ud fra et teknisk-økonomisk risikobegreb, men følgende vil tage udgangspunkt i democratic pragmatism og det kulturelle risikobegrebs forståelse for klimaforandringerne problemstillinger. Ud fra denne optik tages der højde for samfundssegmenternes forskellige rationaler samt værdien ved konstruktiv dialog. Cost-benefit-analyser og reguleringer skaber ikke en handlingsorienteret klimabevidsthed, men er et aktivt forsøg på damage-control, hvorimod en demokratisk italesættelse af et fælles klima-'sprog' kan skabe den nødvendige eller 'rigtige' klimabevidsthed, som medvirker til reelle ændringer i holdninger og adfærd. Som Giddens beskriver det, så skal problemforståelsen transformeres fra *back-of-mind* til *front-of-mind* [Giddens 2010: 7].

Denne udbredte handlingsorienterede klimabevidsthed kan eventuelt skabes ud fra en fremgangsmetode bestående af et partnerskab af netværksaktører, hvor (lokale) medier, politiske instanser (kommunen), klima-/miljøorganisationer, Ngo'er, ambassadører, entusiaster o.lign i fællesskab skal italesætte et fælles klimasprog, som skal adapteres af den brede befolkning. Ved at placere en intensiveret klimadagsorden i medierne, så bliver det automatisk et anliggende for politikerne, i tilfældet af at det bliver en mærkesag for borgerne. Og omvendt, hvis klimadagsordenen bliver aktuel på den politiske dagsorden, hvad enten det er af økonomiske eller klimaetiske årsager, så er det et samfundsområde som medierne ikke kan ignorere.

Det er i denne proces Tankegang skal fungere som primusmotor, som foruden at være omfattet af et begrænset ressourcekrav samtidig giver mulighed for at skabe den relationsopbyggelse, som Tankegang prioriterer så højt.

# KILDELISTE

## Bøger:

- Alvesson, Mats (2003): *Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research*. Management Review. Vol. 28.
- Beck, Ulrich (1992): *Risk society – towards a new modernity*. Sage
- Breck, Thomas (2001): *Dialog om det usikre – nye veje i risikokommunikation*. Akademisk Forlag A/S.
- Cox, Robert, 2010: *Environmental Communication and the Public Sphere*. Sage Publications, 2. udgave.
- Deetz, Stanley (1996): *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. Organization Science. Vol. 7.
- Douglas, Mary (1982): *Risk and Culture*. University of California Press Ltd.
- Dryzek, John S. (2005): *The Politics of the Earth – Environmental Discourses*. Oxford. 2. udgave.
- Giddens, Anthony, 2009: *The Politics of Climate Change*. Polity Press.
- Heath, Robert L./O'Hair, H. Dan, 2010: *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge.
- Jerlang, Espen (2009): *Sociologiske tænkere – Et tekstudvalg*. Gyldendals Bogklubber.
- Johnsen, Erik (2008): *Ny strategisk ABCD – En kvalitativ metode til strategisk udvikling af virksomheden*. Handelshøjskolens Forlag.
- Jørgensen, Keld Gall (1996): *Stilistik - håndbog i tekstanalyse*. Gyldendal.
- Kaare, Henrik Nielsen (2007): *Konsument eller samfundsborger*. Forlaget Klim.
- Kemp, Peter/Witthøfft Nielsen, Lisbeth (2009): *Klimabevidsthedens barrierer*. Tiderne Skifter.
- Maaløe, Erik (1996): *Casestudier – af om og mennesker i organisationer*. Akademisk forlag.
- Normann, Richard (1992): *Service Management*. Gads Forlag.
- Roger E. Kasperson, Ortwin Renn, Paul Slovic, Halina S. Brown, Jacque Emel, Robert Goble, Jeanne X. Kasperson og Samuel Ratick, 1988: *The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework*. Risk analysis, Vol. 8, Nr. 2.
- Sepstrup, Jørgen, 2007: *Tilrettelæggelse af information – kommunikations- og kampagneplanlægning*. Academica, 2. oplag.

## Web-artikler:

- Sørensen, Mads P., Christiansen, Allan (2007): *Som vinden blæser*. Information. Lokaliseret d. 29-05-12 på [www.information.dk/127856](http://www.information.dk/127856)
- Qvortrup, Mads (2009): *Den realistiske utopi*. Information. Lokaliseret d. 29-05-12 på [www.information.dk/186403](http://www.information.dk/186403)
- Meisling, Ida/Berntsen, Anders (2011): *Venstrefløjen er neoliberal*. Information. Lokaliseret d. 29-05-12 på [www.information.dk/265391?page=1](http://www.information.dk/265391?page=1)
- Lykkeberg, Rune (2009): *Ulven kommer – så råb det ikke højt*. Information. Lokaliseret d. 29-05-12 på [www.information.dk/188448](http://www.information.dk/188448)



## **Bilagsliste (vedlagt ved cd-rom)**

Bilag 1: Interviewsamtale med partner og best.medl., Casper Sørensen, Tankegang a/s

Bilag 2: Interviewsamtale med tidligere salgskonsulent hos Tankegang, Birgit Bøgvad

Bilag 3: Praktikrapport

Bilag 4: Specialesynopsis