

Märk

# HVORFOR HANDLER DE KLIMABEVIDSTE FORBRUGERE IKKE MERE BÆREDYGTIGT?

Vi taler bæredygtighed som aldrig før, men der er stadig langt fra forbrugernes holdninger til konkret handling. Men hvorfor forholder det sig sådan? Det satte seks virksomheder i samarbejde med forandringsbureauet Märk sig for at undersøge.

# ESSAY

Dette er et essay udarbejdet af Märk i samarbejde med seks virksomheder, som alle gennem længere tid har arbejdet med at få bæredygtighed og ansvarlighed til at gennemsyre deres forretning – lige fra deres produkter til deres værdikæde – men som alle oplever, at de klimabevidste forbrugere ikke i tilstrækkeligt omfang tilvælger dem på baggrund af deres tiltag.

Vi havde derfor et ønske om at undersøge hvorfor? Og ikke mindst, hvordan vi som virksomheder i større omfang får de bæredygtige værditilbud til at slå igennem i forbrugernes indkøbsadfærd.

Hvorfor et essay? Fordi det er vores bud og indsigter i forbrugernes adfærd samt viden fra forskellige eksperter. Vi har med dette bidrag kradset i overfladen og kan forhåbentlig inspirere til, at mange flere virksomheder bliver bedre til at ramme forbrugerne, hvor de er – og dermed skabe handling til gavn for forretningen og vores fælles verden.

God læselyst



**Helene Sofie Riis Johansen**  
Afdelingsleder, koncernbranding  
mail: HSORF@andel-koncern.dk



**Signe Didde Frese**  
CSR-direktør  
mail: signe.frese@coop.dk



**Tommy Jakobsen**  
Koncernkommunikationschef  
mail: toja@nrgi.dk



**Anders Barsøe**  
CEO  
mail: anders@letzsushi.dk



**Claus Nielsen**  
Direktør  
mail: clni@sinatur.dk



**Kaj Török**  
Informations- og bæredygtighedschef  
mail: kan.torok@max.se



**Nicoline Olesen**  
partner  
mail: nicoline@maerkcph.dk

*Kontakt Nicoline Olesen  
for uddybende kommentarer*

# DET VI ER NYSGERRIGE PÅ

**Hvorfor er der stadig langt fra forbrugernes holdninger til bæredygtighed til konkrete handlinger, der kan aflæses i forbrugsmønstret?**

Hvorfor er der så langt fra den stigende erkendelse af, at tiden kalder på forandring – hos hver og en af os – til, at vi ændrer på vores hverdagsvaner og de tusindvis af små valg, som tilsammen udgør vores livsstil og i sidste ende vores fodaftryk på kloden?

**Det er et væsentligt dilemma for samfundet.** For aldrig har verden haft mere brug for, at flere agerer ansvarligt, og aldrig har vi talt mere om behovet for omstilling, uden at det for alvor kan aflæses i vores forbrugsmønstre.

**Det er et væsentligt dilemma for virksomhederne.** Fordi de ambitiøse virksomheder, der hver dag arbejder målrettet med ansvarlighed og bæredygtighed ikke i tilstrækkelig grad føler, at de er i stand til på en relevant måde at involvere og engagere forbrugerne, så det skaber værdi for forretningen.

**Det er et væsentligt dilemma for forbrugerne.** Fordi de i stigende grad er bevidste om, at deres livsstil har en negativ indvirkning på klimaet og planetens fremtid. Samtidig ser de sig selv som en del af løsningen, men har svært ved at gennemskue, hvordan de bidrager bedst.

Spørgsmålet om, hvorfor holdning alt for sjældent leder til handling, er udgangspunktet for dette projekt, som forandringsbureauet Mærk har gennemført sammen med seks pioner-virksomheder, der gennem flere år har været i gang med en ansvarlig transformation og et oprigtigt ønske om at aktivere den forandrende kraft, de selv og forbrugerne udgør.

Projektets overordnede problemstilling er, **at vi som virksomheder ikke i tilstrækkelig grad forstår, hvorfor danskerne ikke forandrer deres forbrug så meget, som de i undersøgelser giver udtryk for, at de gerne vil.**

For at finde svar på dette har vi gennem forløbet arbejdet med fem hypoteser. Hver af disse er udtryk for, hvilket potentielt problem, der kan ligge bag, at holdning for sjældent leder til handling blandt forbrugerne.

## FEM HYPOTESER

1. Medarbejderne udlever ikke virksomhedens ansvarligheds- og bæredygtighedsfokus i tilstrækkeligt omfang til, at det smitter af på kundernes adfærd.
2. Værdien af bæredygtige produkter/services opleves ikke af forbrugerne som tilstrækkelig stærk til at få dem til at handle og træffe bæredygtige valg.
3. Virksomhederne kommunikerer og brander ikke deres bæredygtige værditilbud på en relevant og vedkommende måde, der leder til handling.
4. Virksomhederne siger, at de gerne vil levere på den bæredygtige agenda, men de handler ikke, som de har holdning.
5. Mennesker forandrer sig ikke så meget, som de gerne vil.

**Med afsæt i de fem hypoteser har virksomhederne Andel, Coop, Letz Sushi, Max Burger, NRGi og Sinatur Hotel & Konference sammen med Märk på fem roundtables og mellemliggende samtaler udforsket hypoteserne ved hjælp af forskellige teoretiske rammer og involvering af eksperter med særlig fokus på bæredygtighedspsykologi, sociologi og forandringsteori.** Vi har ud fra virksomhedernes viden, erfaringer og kendskab til deres kunder diskuteret, reflekteret og udforsket, hvorfor de ikke i tilstrækkeligt omfang oplever, at deres investeringer og initiativer i bæredygtighed konverteres til tydelige konkurrencefordele.

Fra projektets start har vi haft et ønske om at sætte fokus på, hvordan vi i fællesskab kan arbejde med at fremme bæredygtig adfærd hos virksomheder og forbrugere. Derfor har ambitionen været at dele erfaringer og mulige løsninger med andre interesserede, hvorfor vi som opsamling på vores arbejde udgiver dette essay.

#### **Som afklarende ramme definerede roundtable begrebet 'bæredygtighed'**

med udgangspunkt i det holistiske bæredygtighedsbegreb, som blev skabt af Brundtland Kommissionen med udgivelsen af rapporten Our Common Future (også kaldet Brundtland rapporten) i 1987.

Brundtland rapporten var den første til at fokusere på global bæredygtighed og lancerede en omfattende indgang til bæredygtighed, som inddrog de sociale, økonomiske og miljømæssige aspekter. Målet for Brundtland Kommissionen var at vise vejen til en fremtidig bæredygtig udvikling: *"(...) som opfylder de nuværende generationers behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare"*

Vi indleder essayet med **syv erkendelser** udledt af de indledende hypoteser og diskussioner baseret på virksomhedernes egne erfaringer samt indsigter fra de eksperter, vi har inviteret med i roundtable. Disse syv erkendelser har dannet baggrund for de efterfølgende **fem anbefalinger til**, hvordan virksomheder kan forløse forbrugernes handlekraft og derigennem opleve større effekt af deres bæredygtighedsindsats. Essayet rundes af med en **afsluttende replik** og invitation til at dykke yderligere ned i problemstillingen i erkendelse af, at skiftet fra holdning til handling er yderst komplekst.

De refleksioner og anbefalinger, vi præsenterer i essayet, er altså et sammenkog af diskussionerne fra de afholdte roundtables. Det er således gruppens erkendelser, vi ønsker at dele med omverden.

# SYV ERKENDELSER

## **1 Vores samfundsmodel med fokus på vækst og forbrug hjælper os ikke med at tage bæredygtige valg**

Forbrug er ikke blot en samfundsmodel, det er over tid blevet en næsten uafviselig fortælling om, hvordan det gode liv ser ud - en grundlæggende antagelse.

## **2 Vores identitet er på spil**

Det moderne menneske jager lykke og lever i en forventning om, at det gode liv er et liv uden smerte, lidelse og svære, dilemmafyldte valg.

## **3 Skyld og skam gør os trætte, vi vil være en del af løsningen**

Løftede pegefingre og moralisering virker ikke - forbrugerne savner at se, hvad vi kan bidrage til at skabe.

## **4 Vi ved ikke, hvad bæredygtighed er**

Kompleksiteten er stor og det spænder ofte ben for handling.

## **5 Vi fortæller de forkerte historier**

Forbrugerne mister interessen, når fokus ikke er håb, liv og positive fremtidsbilleder - de længes efter en aspirerende fortælling.

## **6 Virksomhedernes bæredygtige værditilbud er ikke gode nok**

Virksomhederne har for lidt indsigt i og fokus på kundernes behov, og værdiskabelsen rammer derfor ofte skævt.

## **7 Medarbejderne er ikke med på vognen**

Den bæredygtige ambition er ikke omdrejningspunkt i hverdagen.

# 1

## VORES SAMFUNDSMODEL MED FOKUS PÅ VÆKST OG FORBRUG HJÆLPER OS IKKE MED AT TRÆFFE BÆREDYGTIGE VALG

**Den samfundsmodel, som vi i Danmark og i hovedparten af verdens andre lande bekender os til, er baseret på vækst og forbrug. Jo mere, jo bedre.**

At væksten er en forudsætning for velstand er en fasttømret del af samfundsdiskursen. Selv om et øget forbrug ikke rimer særlig godt på bæredygtighed, bidrager det etablerede samfundsnarrativ med en helt afgørende erkendelse, når det handler om at forstå, hvorfor mennesker på en gang kan være optaget af bæredygtighed og samtidig indrette deres forbrug efter andre kriterier end bæredygtige.

Forbrug er nemlig ikke blot en samfundsmodel, det er over tid blevet en næsten uafviselig fortælling om, hvordan det gode liv ser ud – en grundlæggende antagelse. Når vi som mennesker vurderer, om vi har succes eller ej, ser vi i høj grad på, hvad vi har. Hvor stort og nyt og dyrt henholdsvis vores bolig, bil, køkken, telefon, tøj og ferie er. Om de er større og nyere, og om vi har mere end 'de andre'. Samfundets økonomiske vækstmodel er således integreret i vores personlige værdisæt, der styrer vores forbrug.

Denne erkendelse bakkes op af forskning, der viser, at der er en grundlæggende sammenhæng mellem livstilfredshed og forbrug – indtil et vist niveau. Sammenhængen ligner det velkendte Easterlin-paradoks, hvor økonomen Richard Easterlin allerede i 1970'erne viste, at livstilfredsheden stiger i takt med indkomsten, men kun indtil et bestemt indkomstniveau, hvorefter sammenhængen ophører.

”

*Når man kigger på, hvilken forståelse vi har af, hvad det vil sige at leve et godt liv, så er meget af det for mange mennesker spundet ind i et ganske højt forbrug.*

**Simon Elsborg Nygaard,  
Ph.D. i bæredygtighedspsykologi**

Op til et vist forbrugsniveau bliver vi altså mere tilfredse med livet i takt med stigende forbrug. Denne umiddelbare glæde ved forbrug smitter af på danskernes samlede klimaaftryk, hvor de 25 % mest forbrugende danskerne har et gennemsnitligt årligt fodaftryk på 23 ton CO<sub>2</sub> – sammenlignet med

gennemsnittet pr. dansker på 17 ton CO<sub>2</sub> årligt.<sup>1</sup>

Spørgsmålet er dog, om forbrug egentlig skaber lykke. Resultater af anden forskning viser, at hvis vi måler på sammenhængen mellem totalt personligt ressourceforbrug og trivsel (målt som lykke og livstilfredshed), så er det meget svært at finde en stor sammenhæng. F.eks. har ph.d. i bæredygtighedspsykologi, Simon Elsborg Nygaard, gennem sin forskning lært, at trivsel i langt højere grad handler om "...at være sammen med venner og familie, have et godt forhold til sine børn, være dygtig til sit arbejde og have tid til fritidsinteresser." Oplevelsen af at trives er altså langt hen ad vejen også knyttet til psykologiske eller immaterielle forhold.<sup>2</sup>

Der er altså en spirende uoverensstemmelse mellem vores konstruktion af fortællingen om det gode liv og vores dybereliggende behov. Men det er en stor opgave og vil kræve en lang proces at ændre det paradigme, som har været styrende for det moderne samfund i mange år, og som vores strukturer og belønningssystemer er bygget op om.



<sup>1</sup> Consito

<sup>2</sup> Sustainability Psychology. On the relation between environmentally sustainable living and subjective well-being (2019) PhD Dissertation. Aarhus University. Simon Elsborg Nygaard)



# 2

## VORES IDENTITET ER PÅ SPIL

**Nært beslægtet med erkendelsen af, at det gode liv i vid udstrækning er hægtet op på et stort forbrug, er erkendelsen af, at det moderne menneske jagter lykke og lever i en forventning om, at det gode liv er et liv uden smerte, lidelse og svære og dilemmafyldte valg.**

Et godt liv med livstilfredshed, lykke og frihed er for mange spundet ind i forbrugssamfundets grundlæggende fortælling. Mere solskin, mere lykke. Mere ferie, mere lykke. Mere forbrug, mere lykke.

”

*Måske er dette selvbedrag, om at lidelse i livet skal ophøre, en væsentlig hæmmer for, at vi mennesker ændrer os.*

**Marie Kronquist,  
Buddhistisk lærer**

Vores drøm er, at nogen kommer med den gode løsning, som ikke er besværlig, leder til afsavn eller begrænser vores frihed. Men sådan er det ikke. Slet ikke i forhold til

bæredygtighed. Og nu skal vi endda hele tiden tale om det og indrømme noget, vi inderst inde godt vidste. Nemlig at ideen om, at lykke er lig med forbrug, er en stor vildfarelse.

Vi skal erkende, at der er dag og nat, der er behag, og der er ubehag. At finde balance kræver en erkendelse af, at nat er lige så vigtig som dag. Erkendelsen af, at identitet kan bindes i andet end forbrug.

Alle de markører, der er vigtige, er oppe til revision. Det er smertefuldt, for det rammer vores identitet og kræver nye referencerammer og mulige svar på, hvem er jeg så? Og hvordan er jeg med den? Og smerte, det er ikke en del af det gode liv. Og sådan bider det sig selv i halen.

# 3

## SKYLD OG SKAM GØR OS TRÆTTE – VI VIL VÆRE EN DEL AF LØSNINGEN

### Hvad føler og tænker vi, når vi taler om bæredygtighed og måske især miljø og klima?

Hvis man fanger en person lige efter en præsentation af klodens tilstand, påpeger Simon Elsborg Nygaard, at så svarer han eller hun typisk med ord som frustration, sorg, vrede og afmagt. Det er på mange måder problematisk. Særligt fordi vi som mennesker har en længsel efter at kunne tro på, at verden er på vej det rigtige sted hen.

Vi bliver klimadeprimerede, når vi beskæftiger os med klimaet. De fleste af os bliver modløse. Måske særligt de unge, også selv om de klimastrejker. Og med god grund – de er nemlig den første generation, der tror, at verden er på vej et dårligere sted hen, end hvor vi står i dag. Det får flere debattører til at definere den næste klimakamp som kampen for at fastholde håbet for en positiv fremtid.

Oplevelsen af, at skyld og skam i høj grad er koblet til bæredygtigheds- og klimaproblematikken, understøttes også af en nylig undersøgelse fra GlobeScan<sup>3</sup>, der viser, at forbrugernes ønsker i stigende grad kolliderer med deres klimamæssige aftryk. Næsten halvdelen, 47 %, af forbrugerne på verdensplan siger, at det, der er godt for dem, ofte er dårligt for klimaet.

Og lidt over halvdelen, 53 %, siger også, at de føler sig skyldige over deres klimamæssige aftryk.

Skyld og skam er noget af det værste, man kan føle som menneske, fordi vi har en iboende længsel efter at være en del af løsningen og ikke problemet. Samtidig har mange i forbindelse med klimakrisen en bevidsthed om, at vi netop er en del af problemet med den måde, vi lever og forbruger på.

Når der er uoverensstemmelse mellem viden og handling hos et menneske, skaber det kognitiv dissonans. I forhold til bæredygtighed kommer det til udtryk ved, at vi ønsker og måske endda prøver at være en del af løsningen, men at vi ved, vi er en del af problemet. Ifølge bæredygtighedspsykolog Simon Elsborg Nygaard ønsker vi at ændre vores forbrug og livsstil, men vi ønsker også at være en del af fællesskabet i samfundet, der som en del af den

etablerede samfundsmodel belønner os for forbrug. Vi føler mentalt ubehag, når vi presses til at indtage flere positioner.

Der findes forskellige strategier til at leve med kognitiv dissonans. Bedst er selvfølgelig at ændre adfærd, så der kommer overensstemmelse mellem de forskellige positioner i ens bevidsthed – men det er svært, det kræver, at vi slutter fred med, at vi er både er 'gode og dårlige', at vi vil 'både og'.

En anden strategi, som nogle gange vinder, er at afvise den information, som forstyrrer, fordi det dulmer den dårlige samvittighed. Det kan være med til at forklare, hvordan der selv i de nordiske lande kan findes 23 procent<sup>4</sup>, som ikke tror på, at klimaforandringerne er menneskeskabte – uagtet at mere end 95 procent af alle forskere gør. Ligesom det kan være med til at forklare, hvorfor vi generelt ikke træffer lige så mange bæredygtige valg, som vi ønsker.



<sup>3</sup> <https://globescan.com/2021/04/06/breakthrough-seven-unlocks-scaling-healthy-sustainable-living/>

<sup>4</sup> <https://techmanagement.dk/holdning/hvordan-goer-man-den-klimatoevende-chef-groen>



# 4

## VI VED IKKE, HVAD BÆREDYGTIGHED ER

**Selvom vi taler bæredygtighed som aldrig før og slynger om os med bæredygtighedsbegreber, ligger betydningen af dem ikke fast.**

Og det er problematisk, for hvis vi ikke helt forstår, hvad noget er, er det svært at ændre adfærd – uanset hvor meget fakta og alvorlige konsekvenser, vi er blevet præsenteret for. Senest viser Nordeuropas største bæredygtighedsstudie Sustainable Brand Index<sup>5</sup>, at de danske forbrugere kun i ret begrænset omfang forstår de mange bæredygtighedsbegreber, der ellers bruges i flæng. Hvad er egentlig CO<sub>2</sub>-aftryk og deleøkonomi eller cirkulær økonomi

og net-zero emissions. For ikke at tale om regenerativ, der på det seneste har sneget sig ind i samtalerne.

Når man undersøger de danske forbrugeres forståelse af bæredygtighed, kommer man frem til, at bæredygtighed oftest spiller en rolle, når der købes fødevarer og forbindes med reduceret CO<sub>2</sub>-aftryk, plast, emballage og med dyrevelfærd og økologi<sup>6</sup>. Men er det dét? Er det hele historien? Er bæredygtigt synonymt med grønt? Og hvor meget grønt er nok til, at det faktisk er bæredygtigt? Må man overhovedet sige CO<sub>2</sub>-neutral? Og hvorfor handler det hele om CO<sub>2</sub>, når bæredygtighed også handler om f.eks. biodiversitet og arbejdsvilkår i leverandørkæderne?

På samme måde bliver vi bombarderet med mere eller mindre gennemskuelige og troværdige oplysninger om mere eller mindre videnskabeligt baserede fremskrivninger til en mere eller mindre dystre fremtid. Forskellige erhverv, interesseorganisationer og ideologiske overbevisninger finansierer og præsenterer undersøgelser, som

bakker op om netop deres ønsker og holdninger. Hvordan skal vi kunne agere i dette virvar som menneske og forbruger?

Det er svært. Og måske derfor bliver opmærksomheden på lovlighed og definitioner i virksomhedernes bæredygtighedsindsatser større og større. Der indgives i stigende omfang klager og virksomheder sagsøges for greenwashing, mens Forbrugerrådet og Forbrugerombudsmanden råder til, at man kun fortæller om sine helt konkrete resultater og mål. Af frygt klapper nogle virksomheder i som østers, og vi ser en modtrend, 'green hushing', hvor virksomhederne slet ikke taler om det, de gør, for at undgå at tiltrække offentlig opmærksomhed.

Kompleksiteten er stor og spænder ofte ben for konkret handling. Og når målstregen så samtidig mangler, og forbrugerne ikke oplever en her og nu belønning, har de svært ved at motivere sig selv til at træffe nye og mere bæredygtige valg. For hvad nytter det egentlig?

<sup>5</sup> [www.sb-index.com/denmark](http://www.sb-index.com/denmark)

<sup>6</sup> [dca.au.dk/aktuelt/nyheder/vis/artikel/baeredygtighed-er-svaert-i-praksis/](http://dca.au.dk/aktuelt/nyheder/vis/artikel/baeredygtighed-er-svaert-i-praksis/)





# 5

## VI FORTÆLLER DE FORKERTE HISTORIER

**I bogen "Vi er vejret" fra 2019 konstaterer forfatteren, at samtidig med, at klimakrisen ikke er nogen nem historie at fortælle, har planetens krise vist sig ikke at være en god historie.**

I den udgave af fortællingen om bæredygtighed, som vi kender indtil nu, er der ikke et sammenhængende plot, tydelige skurke og helte, vi kan identificere os med og en slutning, vi kan lære noget opbyggeligt af.

Snarere møder vi ulykkelige skæbner hos oprindelige folk og den allestedsnærværende afpillede isbjørn på isflagen.

Virksomhederne har appelleret til både logik og etik. Det ændrer ikke noget. De har forsøgt at ændre værdier, det gør bare folk vrede. Når virksomhederne ikke fokuserer på 'the sizzle', visionen for en blomstrende fremtid, og på det forbrugerne drømmer om (ikke det, virksomhederne ønsker de drømmer om), så har det den primære konsekvens, at forbrugerne mister interessen, inden intention omsættes til handling.

Det skaber en situation, hvor vi – på trods af at vi er bevidste om, at en bæredygtig transformation er nødvendig for at sikre, at kommende generationer også kan leve på planeten Jorden – så er det som om, det ikke rigtig handler om os. Og hvis det gjorde, kan vi alligevel ikke rigtig gøre

noget ved det, for det er som om, det mest er noget, der sker et andet sted.

Modsat klassiske helte-epos, som kan inspirere til handling, byder de historier, vi i dag fortæller om bæredygtighed, kun sjældent på håb, liv og fremtidsbilleder, som vi kan længes efter. Det er et problem, for den slags billeder skal mennesker – også som forbrugere – bruge flere af for at lukke afstanden mellem tanke og handling.

I stedet for aspirerende historier, hvor vi kan se os selv som en del af løsningen og få fornemmelsen af, at vi bidrager til at løfte en problemstilling, der reelt bekymrer os, oplever vi i alt for stort omfang kommunikation baseret på påbud og afsavn eller distancerede og tekniske budskaber og uhåndgribelige løfter om mål langt, langt ude i fremtiden, som vi ikke forstår og derfor heller ikke føler os motiverede til at handle på.

# 6

## VIRKSOMHEDERNES BÆREDYGTIGE VÆRDITILBUD ER OFTE IKKE ATTRAKTIVE NOK

**Virksomhederne oplever ikke i overvejende grad, at værditilbud, hvor bæredygtighed er omdrejningspunkt, rammer plet, forbrugerne køber ind i dem. Hvorfor er det sådan?**

'What's in it for me' er ikke tydeligt nok. Al forbrugeradfærd er en funktion af forbrugerens behov og vores værdier. Et værditilbud, der rammer plet, kræver, at der er et match mellem det behov, en modtager forsøger at få opfyldt, eller det problem modtageren ønsker at få løst, og så den løsning virksomheden tilbyder. Behov kan være funktionelle, sociale, emotionelle eller altruistiske.

*Build The Best Product. Cause No Unnecessary Harm. Use Business To Protect Nature.* Sådan lyder outdoor-brandet Patagonias oprindelige mission, og den rammer hovedet på sømmet. Den er et værditilbud, der, som alle de bedste af den slags, er et Kinderæg. Den rammer os på mange måder. Produktet skal være det bedste, det skal produceres ansvarligt, og det skal bidrage til at skabe en verden, vi kan leve i. Det er ikke bare fordi, vi kalder det 'bæredygtigt', at det skaber værdi. Det er ikke bare fordi, materialet er mindre belastende på miljø eller klima, at det overtaler. Det er ikke bare fordi, virksomheden kæmper for en sag, at det sælger. Det er kombinationen af attraktive produkter, at virksomheden er godt selskab, og at den har en markant holdning til og mod på at flytte væsentlige dagsordner, der udgør værdi.

Så langt de fleste bæredygtige værditilbud rammer skævt – af flere grunde:

### **Virksomhederne har ikke modtageren tæt nok på.**

De har ikke indsigt nok i de målparametre, forbrugerne styrer efter. Som mennesker er vi et produkt af vores ophav, den sociale arv, som er underliggende for perceptionen, for optagelse af budskaber og vores normer er træge, statiske, og vi er ikke altid helt bevidste om dem. Vores indkøbsvaner og adfærd er relativt statiske. De opfinder ikke sig selv hver dag. Deres intuitive indre kompas er komplekst at ændre. Og som mennesker er vi dovne. Derfor skal forbrugerne udfordres på deres valg, det skal være let, attraktivt og lækkert at gøre noget andet.

### **Værditilbuddene taler ikke ind i forbrugernes univers og verdensbillede. De forstyrrer os.**

Tilbuddet om f.eks. 'ansvarlig sushi' skaber forvirring – jeg – kunden – vidste ikke, at der var et problem med sushi. Er det en udfordring? Har fisk det virkelig så dårligt? Når forbrugerne ikke forstår problemet, har de ikke brug for en løsning. Som virksomheder er vi ikke

i tilstrækkeligt omfang blevet enige med kunderne om, hvad vi sammen går op i – hvad der betyder noget for os. Vi har ikke skabt et fælles 'vi' mellem dem, der sælger produkter og services og dem, der skal købe dem.

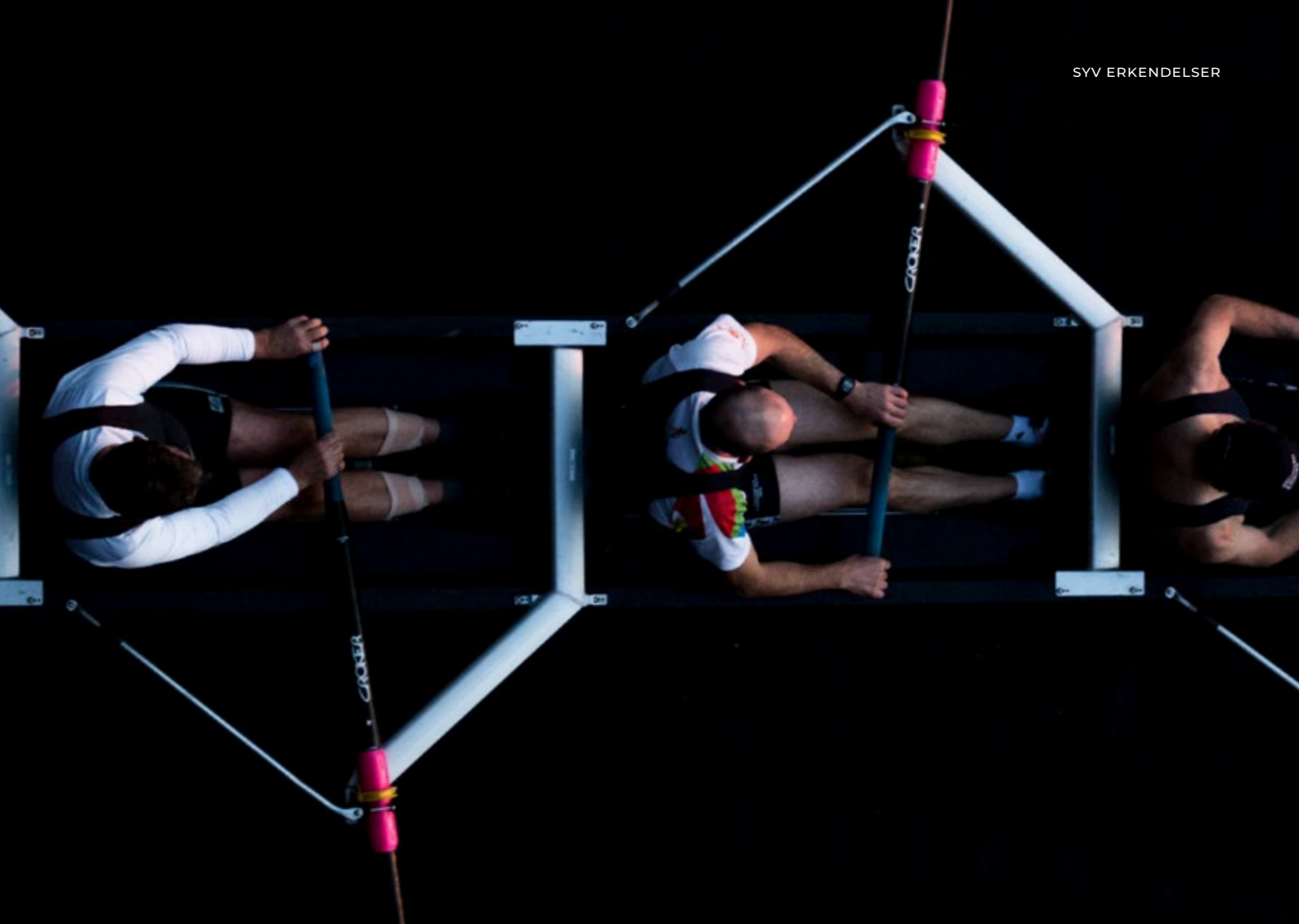
### **Forbrugerne tænker i udstrakt grad pris.**

Og de er langt fra altid villige til at betale mere for en bæredygtig vare, selv om de går op i bæredygtighed. Hvis der eksisterer en billigere, mindre bæredygtig løsning, oplever mange virksomheder stadig, at det er den forbrugerne vælger. Merprisen – eller den opfattede merpris – er stadig en væsentlig barriere for ændringer i købsadfærd i stor skala.

**Og måske er produktet bare ikke godt nok?** Værditilbuddet skal være både attraktivt og bæredygtigt, så der ikke er det oplevede dilemma mellem det, der er lækkert, og det der er bæredygtigt.

**Men mest af alt er den værdi, virksomhederne tilbyder, for sjældent radikalt bedre for verden.** Den stråler ikke, så forbrugerne virkelig kan se forskel. Den engagerer og inviterer for sjældent forbrugerne til en anden form for interaktion.





# 7

## MEDARBEJDERNE ER IKKE MED PÅ VOGNEN

### ”Får I lige loopet medarbejderne med ind?!”

Virksomhedernes bæredygtighedsambitioner og tiltag når ikke i tilstrækkeligt omfang ud til medarbejderne, som derfor ikke bliver kernen eller omdrejningspunktet i den bæredygtige omstilling.

Langt de fleste steder er medarbejderne ikke særligt rekrutteret, fordi de deler virksomhedens samfundsambition og passioneret kæmper for den samme sag. Bæredygtighedsambitioner er ikke i overvejende grad grundlag for konkret beslutningstagen i hverdagen eller omdrejningspunkt for medarbejdernes virke og det, deres succes måles på. Ofte er bæredygtigheds- og performancemål konkurrerende. Der afsættes sjældent tilstrækkelige midler til bæredygtighedsfokus i frontlinjen. Bæredygtighed bliver ved den abstrakte præsentation på månedsmødet, en enkeltstående teambuilding aktivitet, en sticker på vinduet, et statement på T-shirten eller en musemåtte.

Resultatet bliver derfor alt for ofte, at medarbejderne ikke føler noget for

eller bakker op om virksomhedens bæredygtighedsambition. Det er simpelthen ikke en del af deres praksis og hverdag eller af deres interaktion med kunderne. Om end mange virksomheder har engagementsaktiviteter, er de ofte ikke af en karakter, der gør, at medarbejderne reelt føler sig inviteret med til at gøre en aktiv forskel på en måde, hvor de kan se og føle, hvordan de kan bidrage fra det sted, de selv er.

Virksomhedens bæredygtigheds- eller samfundsambition er for sjældent et sprog, som alle i virksomheden deler, og som bor i den enkelte. Derfor møder vi ikke bæredygtighed i kulturen – det er ikke sådan, organisationen lever og ånder i alle led. Og hvis den ikke gør det, hvordan skulle den så nå ud og påvirke og skabe handlefællesskaber med kunderne?

# FEM LØFTESTÆNGER, DER FLYTTER OS FRA HOLDNING TIL HANDLING

Samfundet og planeten har brug for handling, men det er en kompleks opgave, vi står overfor. Det er svært, endog meget svært at dreje relationen med sine kunder fra at handle om statussymbolik, største mængder for færrest penge eller andre af de vante fælles kriterier for forbrug til at handle om forestillinger om en bedre, mere bæredygtig verden, som man selv er med til at bidrage til og selv er med til at skabe. Og det er ikke blot svært, det tager også lang tid, fordi der reelt er tale om et systemskifte, ikke blot et sæsonskifte.

En del af løsningen på 'handlingslammelsen' ligger på virksomhedernes banehalvdel, og her har vores roundtable med afsæt i de syv erkendelser fundet frem til fem løftestænger, som virksomheder kan lade sig inspirere af for at løse den centrale udfordring.

## 1 Bæredygtighed skal leve i alt i virksomheden

Ambitionen om at bidrage til at løfte problemstillinger i samfundet skal gennemsyre virksomheden i både holdning og handling.

## 2 Virksomhederne skal vælge på kundernes vegne

Gør det lettere for kunderne ved at fjerne muligheden og dermed også forpligtelsen til at vælge.

## 3 Bæredygtighedspsykologien kan hjælpe os med at forstå og påvirke kundernes beslutninger

Hvis man vil skabe et relevant bæredygtigt værditilbud, er man nødt til at finde ud af, hvordan ens kunders målrammehierarki ser ud. Kender man det, er muligheden for at ramme rigtigt med sit bæredygtige værditilbud langt større.

## 4 Fællesskaber giver bedre rum til og belønner ansvarlige handlinger

I forpligtende fællesskaber er bæredygtige valg nemmere at foretage, fordi vi er sammen om noget - kæmper for det samme.

## 5 Kunderne skal være helten i kommunikationen

Fra 'selviscenesættelse' af virksomhedens mål og handling til den forandring, kunderne bidrager til at skabe for verden.

# 1

## BÆREDYGTIGHED SKAL LEVE I ALT I VIRKSOMHEDEN

**Bæredygtighed kan ikke være en add-on. Det kræver, at virksomhedens ansvar for og rolle i samfundet tages op til revision. At virksomhedens formål også rummer et ønske om at være en forandringskabende kraft i samfundet.**

Bæredygtighed skal med andre ord gennemsyre virksomheden for alvor at blive relevant og addere værdi. Fra hvad virksomheden måler succes på, medarbejdernes adfærd og hvad de belønnes for, og hvordan virksomheden vælger at samarbejde med leverandører, til hvordan virksomheden kommunikerer sin ambition og fremdrift.

Det handler konkret om, at virksomheden:

**Har en samfundsambition**, hvor forretningsmodellen er designet til at bidrage til at løse samfundsudfordringer, så virksomheden kan svare på: "hvilket ansvar tager vi i verden, som er autentisk og konsistent, prioriteret af topledelsen, som inspirerer og engagerer medarbejderne og er integreret i kerneforretningen og brandet.

**Skaber værdi ikke kun for aktionærerne, men for alle interessenter** og tager ansvar for hele værdikæden.

**Tænker langsigtet** i beslutningsprocesser, så virksomheden også fokuserer på at sikre kommende generationers muligheder for at leve et rigt og godt liv.

**Indgår partnerskaber også med konkurrenter** for at have størst mulig forandringseffekt – de fleste problemstillinger, vi står overfor, løses bedst i fællesskab.

**Er åben, ærlig og transparent** om, hvad den gør, hvor langt den er nået med

sine ambitioner, og ikke mindst hvad den endnu ikke er lykkedes med. Og omkring de svære valg og dilemmaer den oplever på rejsen.

**Taler højt om og tør kommunikere sin ambition og værdiskabelse** så det bliver relevant, inspirerer, engagerer, involverer og viser, hvad vi i fællesskab kan bidrage til.

**Bringer mennesker sammen og bygger handlefællesskaber**, så de bæredygtige valg bliver lettere – også selvom de er nye, svære og dilemmafyldte.

For de fleste etablerede virksomheder er der et godt stykke vej til, at bæredygtigheden kommer til at leve i hele forretningen. Det er klart, at forretningen ikke transformeres fra den ene dag til den anden. Det afgørende er bevidstheden om, at spillepladen for virksomheder i dag er væsentlig anderledes, end den tidligere har været. Og at der på den nye spilleplade er brug for at turde tage stilling til, hvad virksomheden kan bidrage med til samfundet til vores fælles bedste. Og så sætte handling bag intentionerne.

”

**Det vigtigste spørgsmål til bestyrelser og direktioner i dag er:**

*Hvad skal og kan vi svare, når vi bliver spurgt om, hvordan vi påvirker vores omgivelser, vores natur og klodens ressourcer?*

*Svaret på det spørgsmål kræver et ekstra regnskab ud over det traditionelle. Et der viser, hvordan virksomheden skaber værdi for helheden: Et regnskab der måler på virksomhedens samlede ressourceforbrug – inklusiv eksternaliteter – i relation til dens samlede positive bidrag til samfundet.*

**Steen Hildebrandt, Professor, Ph.D**

# 2

## VIRKSOMHEDERNE SKAL VÆLGE PÅ KUNDERNES VEGNE

**Langt de fleste menneskers indkøbsvaner og -adfærd er dybt forudsigelige. De er styret af et indre kompas, som kun vanskeligt lader sig ændre, hvis det kompas ellers leverer i forhold til at gøre det let for os at træffe beslutninger.**

Vi er på den måde vanedyr, hvor der skal noget ret radikalt til, før vi ændrer adfærd.

Længslen efter en tro på en positiv fremtid og muligheden for at indgå i et fællesskab, der er med til at skabe den, kan fungere som "noget ret radikalt". Men det må stadig ikke være for svært for den enkelte. Derimod har det potentiale, hvis en virksomhed kan tilbyde et enkelt og åbenlyst valg, som giver os mulighed for at få opfyldt disse længsler.

Og det kræver nogle gange, at virksomhederne i højere grad, end vi ser i dag, har modet til at handle og vælge på vegne af kunderne og har klare holdninger til, hvad de sælger.

Det kan f.eks. ske ved i større omfang at tilbyde produkter og services, som bidrager positivt – eller som minimum ikke negativt – til verden. Som når hotelkæden Sinatur ikke serverer appelsinjuice for gæsterne, fordi de har forpligtet sig til primært at bruge danske råvarer, og når Letz Sushi har forpligtet sig til kun at servere danske

fisk i 2025, og derfor er begyndt at skrue op for sushi med dansk fisk for at lære os den nye smag at kende.

Ved at fjerne muligheden for og dermed også pligten til at vælge, kan man tale til vores længsler for fremtiden. Og til behovet for ikke at skulle involvere os aktivt i alle beslutninger. Det kaldes også choice editing. Og det er egentlig ikke nyt. Tænk på buræggene, der forsvandt og cigaretterne, der blev gemt væk. Det nye er, at drivkraften bag editeringen er et bæredygtighedshensyn.

Virksomhederne har en oplagt mulighed for at gøre forbrugernes valg lettere – noget de efterspørger mere og mere i takt med, at det bliver tydeligere og tydeligere, at købsbeslutninger har afgørende indflydelse på bæredygtigheden af det samfund, de er en del af.

## ”

*Vi bliver mere og mere udfordrede på vores valg, men det skal stadig være let, attraktivt og lækkert at vælge noget andet. Vi har meget, vi skal nå, så vi ønsker, at virksomhederne skal løse problemerne, så vi ikke selv skal.*

**Rikke Laumann, brandingspecialist**

# 3

## BÆREDYGTIGHEDS- PSYKOLOGIEN KAN HJÆLPE OS MED AT FORSTÅ OG PÅVIRKE KUNDERNES BESLUTNINGER

Hver dag tager millioner af mennesker millioner af købsbeslutninger. 90 % af hver af disse beslutninger er automatiserede og når slet ikke over til den del af hjernen, hvor man tænker og overvejer.

Undtaget hvis der er opstået et nyt ønske, en ny præference, et nyt behov. Så tænker vi. Og på trods af vores automatiserede beslutningsprocesser, så ligger der i hver af vores beslutninger en stillingtagen til, hvordan netop dette valg opfylder vores mål og længsler.

Som mennesker har vi både en ydre og en indre længsel efter at kunne tro på og være en del af noget, der fører til, 'en bedre verden'. Det 'noget' bør virksomheder, der ønsker at være en del af en bæredygtig transformation, bestræbe sig på at bidrage til. I arbejdet med at designe produkter og services, der taler til menneskers ønsker og længsler, findes der tre målrammer, som er styrende for vores valg:

### Den hedonistiske:

Får jeg det dejligt, og bliver det nemt og nydelsesfuldt for mig?

### Den gevinstorienterede:

Hvad kan jeg vinde eller tabe? Gælder både tid, penge, prestige og ressourcer.

### Den normative:

Gør jeg det, jeg bør i forhold til etik og moral?

Alle mennesker har alle tre målrammer i sig, men de vægter forskelligt for hver af os og varierer også over tid og sted. På samme måde har alle kunde- og målgrupper en dominerende målramme. Så hvis man gerne vil skabe et relevant bæredygtigt værditilbud, er man som virksomhed nødt til at finde ud af, hvordan ens kunders målrammehierarki ser ud. Kender man det, er muligheden for at ramme rigtigt med sit bæredygtige værditilbud langt større.



*Indtil videre har man, når man skulle sælge bæredygtighed, ikke været ret god til at tale ind i den hedonistiske målramme. Det har groft sagt været uldsweateren, der kradsede, eller vegetarburgeren, der ikke smagte særlig godt.*

*Man har heller ikke været rigtig god til at ramme gevinst-målrammen, hvor det tit har krævet mere tid og flere penge at vælge bæredygtigt.*

*Omvendt har virksomheder med bæredygtige produkter traditionelt stået meget stærkt i den normative målramme, og de kunder, der har købt bæredygtigt, er kommet fra den normative målramme. Det virksomhederne skal blive bedre til er, hvordan de taler til alle tre målrammer.*

**Simon Elsborg, Nygaard, Ph.d. i Bæredygtighedspsykologi**



# 4

## FÆLLESSKABER GIVER BEDRE RUM TIL OG BELØNNER ANSVARLIGE HANDLINGER

**Bæredygtige valg er i mange tilfælde svære for forbrugerne at træffe, fordi mange af valgene føles som et tab af prestige og livskvalitet.**

Blandt andet fordi vores fælles fortælling om, hvad et godt liv og succes er, er så nært knyttet til forbrug. At erstatte en uge på Maldiverne med en vandretur i Nordjylland ligner for de fleste ikke succes og velstand.

Men det behøver ikke at være sådan. De bæredygtige valg kan blive lettere at træffe, hvis man ikke er alene om dem. En dansk undersøgelse af ph.d.-stipendiat Maria Toft fra 2020 viser, at selvom stort forbrug for flertallet af os er lig med større livstilfredshed, så kan dét at være aktiv i et grønt fællesskab øge livstilfredsheden og samtidig mindske forbruget. I fællesskaberne findes en social, fysisk og oftest digital infrastruktur, som gør det nemmere og sjovere at træffe de bæredygtige valg. Medlemmer af grønne fællesskaber i Danmark har endda en højere livstilfredshed end den mest forbrugende fjerdedel af danskerne – på trods af, at medlemmerne af klimafællesskaberne har et klimaaftryk, der er gennemsnitligt ca. 15 ton lavere. Det tyder derfor ikke alene på, at fællesskabet i *sig selv* kan øge livstilfredsheden, men også at der i fællesskabets infrastruktur bliver skabt en anden *diskurs og norm* for, hvad et tilfredsstillende liv indebærer.

Det tyder på, at hvis det ureflekterede, samfundsbestemte udtryk for et godt liv erstattes af et udtryk defineret af

et mere forpligtende fællesskab, så er bæredygtige valg langt nemmere at foretage. Hvis normen i de fleste af ens relationer tilsiger, at vandreture i Nordjylland er udtryk for livskvalitet og succes, så bliver det lettere at vælge mindre bæredygtige ferieformer fra.

Kernen er følelsen af at være sammen om noget – at kæmpe for det samme. Også selvom det ikke altid kan bevises, at de enkelte valg har en stor effekt.

Virksomheder kan i dag med fordel arbejde for at skabe sådanne konkrete og oplevede fællesskaber, der ikke blot gør bæredygtige valg nemmere, men hvor virksomheden og deltagerne indbyrdes belønner og ikke mindst normaliserer de bæredygtige valg. Vi kalder det handlefællesskaber. For at skabe værdi skal de leve både blandt virksomhedens medarbejdere og kunderne og bygges op om noget, man er enige om er vigtigt. Udfordringen for mange virksomheder er, at de sjældent har afstemt med kunderne – og heller ikke i tilstrækkeligt omfang med medarbejderne – hvad denne fælles passion er.

”

*Vi ser, at danskere, der er en del af et klimafællesskab, forbruger langt mindre og har et mindre CO<sub>2</sub> fodaftryk – uden at de er mindre tilfredse med livet”*

Maria Toft, Ph.d.-stipendiat

# 5

## KUNDERNE SKAL VÆRE HELTEN I KOMMUNIKATIONEN

**Det meste kommunikation og markedsføring om bæredygtighed handler i dag om, hvad virksomheden har sat sig af mål eller har opnået allerede.**

Men hvis ønsket er, at få kunder og forbrugere til at vælge bæredygtige løsninger, hvorfor handler det så om, at de skal beundre virksomheden og ikke

sig selv og hinanden for deres indsats og bidrag?

Hvis virksomhederne gerne vil have deres kunder til at handle mere bæredygtigt, hvorfor er der så så meget fokus på, hvad virksomheden selv har gjort eller vil gøre? Hvorfor ikke fortælle, hvad kunderne lykkes og bidrager med, når de køber ind i virksomhedens brand? Når vi nu ved, at vi mennesker grundlæggende længes efter at arbejde for en positiv fremtid, hvorfor så ikke tilbyde dem muligheden for at se sig selv som en del af noget – et fællesskab – der gør det? Hvor de kan se, at de selv er med til at bidrage sammen med andre ligesindede.

Når vi ved, at det er endog meget svært for os at ændre vaner – både generelt og når det kommer til mere bæredygtige valg – hvorfor er så meget af den bæredygtige kommunikation og markedsføring så bygget på et

sprog, der er abstrakt, teknisk og svært tilgængeligt for de fleste af os? Og løsrevet fra virksomhedens produkt og brandværdier?

Når vi som virksomheder drømmer om at få vores kunder til i større udstrækning at købe ind i vores bæredygtige værditilbud, skal vi blive langt bedre til at fortælle aspirerende historier, der er i overensstemmelse både med hvad kunderne bekymrer sig om og drømmer om, og som er koblet til virksomhedens brand og produkt. Og vi skal tale i et sprog, der er til at forstå og gøre det nemt for kunderne at købe ind i.

Hvis ikke vi forstår og kan se, hvad vi bidrager til, er der alt for stor risiko for, at vores skyld og skam får os til at lukke øjnene for nye og mere bæredygtige valg. Uanset hvor meget vi ellers interesserer os for bæredygtighed.

”

*Sell the sizzle not the sausage. Heaven sizzles. There is one message that almost every audience responds to. A narrative that changes hearts, minds and even behaviours. An approach needed now more than ever before. And it is the opposite of climate hell. We must build a visual and compelling vision of low carbon heaven*

**Solitaire Townsend, CEO Futerra**

## AFSLUTTENDE REPLIK

# MÅSKE ER DET IKKE KUN PROBLEMET, DER ER PROBLEMET...

**Denne række af roundtables har alene kradset i overfladen af en problemstilling, der er kompleks med mange facetter og bundet til stærke kræfter som vores samfundsmodel, økonomiske system og menneskelige identitet.**

Spørgsmål vi som virksomhedsledere sjældent stiller os selv eller stiller vores medarbejdere, kunder eller samarbejdspartnere.

Der er ingen enkle svar. Hver gang vi ser på en udfordring, åbner der sig endnu flere spørgsmål, som vi er nysgerrige på og som er vigtige, at vi stiller os selv. Spørgsmål som kan belyses med forskellige teoretiske prismer, og som hænger sammen som hønen og ægget. Spørgsmål, hvor der ikke er rigtig og forkert, men som former sig som dialoger om etisk fordring, en ny fortælling, der gør op med den vildfarelse, det selvbedrag, der handler om, at vi tror lykke og frihed hænger sammen med forbrug. Der gør op med vildfarelsen om ubegrænset grøn vækst.

Der åbner sig også en erkendelse af, at det ikke kun er problemet, der er problemet, men også måden vi taler om – eller ikke taler om – det på. Vi fornægter vores egen indflydelse og ansvar, og det er os selv vi skal trodse for virkelig at flytte vores adfærd. En sundere og mere bæredygtig verden, kræver, at vi er i verden på en anden måde end i dag. Måden vi er menneske på, måden vi er virksomheder på, ændrer sig. Vi har behov for, at vi ser, oplever, mærker, bliver inspireret og skaber rum for, at vi uden skyld og skam kan diskutere det gode liv, og at vi tør diskutere et nyt samfundsparadigme, et udvidet vækstbegreb – ja vores identitet.

Vi er bevidste om, at vores gode råd og løftestænger til en mere bæredygtig og ansvarlig verden ikke kan bruges, hvis vi ikke udfordrer vores tænkning og vores grundlæggende antagelser. Og at rådene måske langt fra er gode nok. Vi kommer simpelthen ikke langt nok, hurtigt nok, hvis vi ikke tager livtag med nogle af de store spørgsmål:

- Hvad er egentlig det gode liv?
- Hvad er frihed?
- Hvorfor vækst?
- Hvad er det for en verden, vi vil give videre til de fremtidige generationer, som vi har lånt den af?

Vi har brug for et mentalt skifte. Vi har alle sammen et ansvar for at være bevidst tilstede i verden. For at udfordre vores antagelser, for at udvikle den regenerative forestillingsevne. At vi interesserer os for, hvordan vi er indlejret i systemer, hvordan vi påvirker verden og husker altings forbundethed. Vi er vejret, vi er naturen, vi er fællesskabet og kun ved at løfte sammen, have tålmodighed og tage et skridt ad gangen, når vi videre.

Vi håber, at dette essay kan være startskuddet til en fælles debat om transformation af det økonomiske system, af forbrugssamfundet, mod et system, der er bygget på andre imperativer. Vi håber, at I har lyst til endnu en omgang nysgerrig udforskning af, hvad fremtiden kalder på.