

Strategisk ledelse og miljøledelse: en kort analyse af ligheder og forskelle

Den økologiske krise refererer til både det naturlige og det humane miljø, og her er et fælles ansvar for alle agenter på markedet.

Resumé

Miljøledelse anses som en afgørende parameter til at opnå en bæredygtig udvikling i en verden af stadig voksende miljøproblemer og samtidige krav om adfærdsændringer af alle markeds partnere. Men dette enkle udsagn bliver vanskeligt så snart det skal overføres fra en retorisk øvelse til en operationel strategi. Det er hensigten med denne artikel at belyse, om miljøledelse kan integreres i konceptet om strategisk ledelse uden at kravet om bæredygtighed svækkes.

Erhvervlivets medansvar og miljøledelse

I de seneste år er erhvervslivet i stigende grad blevet gjort medansvarlig for den dalende kvalitet i det naturlige miljø. Mens de første reaktioner fra virksomhedernes side – med ganske få undtagelser – stort set afviste dette ansvar og i stedet for henviste til forbrugernes markedsmagt til at bestemme, hvordan virksomheder agerer, er der imidlertid en voksende forståelse for *et fælles ansvar af alle markeds partnere*. De opgaver og belastninger, der følger af dette ansvar, skal overtages af alle i samfundet for at sikre menneskehedens overlevelse på et acceptabelt velfærdsniveau. Dermed er også erhvervslivet opfordret til at udvikle strategier, som bidrager til at

Af Suzanne C. Grunert

Strategisk ledelse og miljøledelse: en kort analyse af ligheder og forskelle

Den økologiske krise refererer til både det naturlige og det humane miljø, og her er et fælles ansvar for alle agenter på markedet.

Resumé

Miljøledelse anses som en afgørende parameter til at opnå en bæredygtig udvikling i en verden af stadig voksende miljøproblemer og samtidige krav om adfærdsændringer af alle markeds partnere. Men dette enkle udsagn bliver vanskeligt så snart det skal overføres fra en retorisk øvelse til en operationel strategi. Det er hensigten med denne artikel at belyse, om miljøledelse kan integreres i konceptet om strategisk ledelse uden at kravet om bæredygtighed svækkes.

Erhvervlivets medansvar og miljøledelse

I de seneste år er erhvervslivet i stigende grad blevet gjort medansvarlig for den dalende kvalitet i det naturlige miljø. Mens de første reaktioner fra virksomhedernes side – med ganske få undtagelser – stort set afviste dette ansvar og i stedet for henviste til forbrugernes markedsmagt til at bestemme, hvordan virksomheder agerer, er der imidlertid en voksende forståelse for *et fælles ansvar af alle markeds partnere*. De opgaver og belastninger, der følger af dette ansvar, skal overtages af alle i samfundet for at sikre menneskehedens overlevelse på et acceptabelt velfærdsniveau. Dermed er også erhvervslivet opfordret til at udvikle strategier, som bidrager til at

Af Suzanne C. Grunert

opnå dette mål. I den forbindelse bliver miljøledelse tit nævnt som det passende middel.

Den økologiske krise refererer til både det naturlige og det humane miljø. Det naturlige miljø er blandt andet truet på grund af ozonhullet, drivhuseffekten, begrænsede ikke-fornybare energiresourcer, jord-, luft- og vandforurening, (farligt) affald og ødelæggelse af biotoper (Stern & Oskamp, 1987). Disse trusler forårsages af menneskelige aktiviteter og hænger nøje sammen med problemer i det humane miljø, som f.eks. befolkningsvækst, fattigdom, arbejdsløshed, migration og manglende sundheds- og uddannelsespolitiske foranstaltninger.

Miljøledelsens svar på denne krise burde bestå i strategier, der sigter mod økologisk ressourcemæssig og socio-økonomisk sikkerhed gennem bæredygtig adfærd på virksomhedsniveauet (Gladwin, 1992). Dette betegnes af nogle også som »eco-efficiency« (Schmidheiny, 1992). *Økologisk sikkerhed* opnås ved at beskytte klodens biologiske rigdom og ved at bruge fornybare ressourcer indenfor deres kapacitet til fornybarhed. *Ressourcemæssig sikkerhed* forlanger udvikling og brug af produktionsprocesser med teknologisk mindst mulig miljøbelastning samt erstatning af forurenende ikke-fornybare råstoffer med mindst mulig forurenende fornybare. *Socioøkonomisk sikkerhed* kræver implementering af programmer, som sigter mod maksimeringen af velfærd gennem bl.a. bekæmpelsen af fattigdom, uddannelse, kvindernes ligestilling og sikring af grundlæggende sociale ydelser (MacNeill, Winsomius & Yakushiji, 1991).

Med andre ord: den ideale miljøledelse

integrerer forbrugernes og borgernes ønsker og forventninger, politiske og lovmæssige krav samt nye økonomiske paradigmer i en omfattende virksomhedsfilosofi, som styrer de strategiske beslutninger (for en oversigt se Madsen, 1994).

Miljøledelse og strategisk ledelse

Ideen om, at den moderne virksomhedsledelse åbner sig for omverden, er ikke ny (Zeithaml & Zeithaml, 1984) og diskuteres i de senere år blandt andet under begrebet »stakeholder« (Beckenstein, Long, Arnold & Gladwin, 1996). Helt principielt er den overordnede tankegang at sikre virksomhedens langsigtede økonomiske overlevelse i en tiltagende kompleks og dynamisk omverden gennem en *strategisk* orienteret virksomhedspolitik. *Strategisk ledelse* består således af to aspekter:

- et operationelt formuleret og instrumentelt aspekt, såsom portfolio-matrix, livscyklusanalyse, scenarioteknik o.l.
- et forholdsvis inoperationelt filosofisk aspekt, som opererer på det overordnede plan med begreber som holistik, evolution, vision o.l.

Miljøledelse, sådan som konceptet diskuteres i forskning og anvendes i virksomheder, kan groft beskrives ved to yderpunkter (Freimann, 1990):

- på den ene side findes en mere konventionel virksomhedsledelse, som betragter økologisk bæredygtighed som én blandt mange andre parametre i udformningen af mål og strategier
- på den anden side står en helt ny ledelsesmåde, som overfører naturlige systemers regelmekanismer til det kunstige systemorganisation. Økologisk bære-

dygtighed er dermed ikke længere bare et delmål, men det bærende element af ledelsen.

Både miljøledelse og strategisk ledelse har nogle fællestræk:

- udgangspunktet er hele virksomheden med alle sine aktiviteter
- udvikling af adfærdsmåder, der tillader både tilpasning til omverdens dynamik (reguleringsfunktion) og påvirkning af omverden (styringsfunktion)
- langsigtet orientering
- postulering af »overlevelse« som mindstemål

Når man prøver at konkretisere denne referenceramme findes dog tydelige forskelle, som belyses nærmere nedenunder.

Dette tyder på, at strategisk ledelse og miljøledelse ikke er så ens, som de virker ved første øjekast.

»Overlevelse« som mindstemål

Strategisk ledelse forstår ved »overlevelse« udelukkende økonomisk overlevelse: Produkt-marked-strategier udvikles til at sikre en økonomisk målbar succes indenfor et bestemt planlægningstidsrum. Virksomhedens omverden betragtes kun som afsætningssted (i tid og rum), hvis ønsker forsøges imødekommet ved hjælp af en tilsvarende markedsorientering. Denne kan bl.a. bestå i, at tilbyde mere miljøansvarlige produkter og tjenesteydelser til de »grønne« forbrugersegmenter uden at der nødvendigvis foregår en bæredygtig omorientering i hele virksomhedens foretagende.

Til gengæld stiller spørgsmålet om »overlevelse« sig for miljøledelsen på dob-

belt vis, idet det på den ene side drejer sig om overlevelse af den naturlige omverden af virksomheden og, på den anden side, om virksomhedens økonomiske overlevelse. De to aspekter er dog indbyrdes afhængige af hinanden. I modsætning til strategisk ledelse erkender miljøledelsen, at en intakt naturlig omverden er den afgørende forudsætning for virksomhedens fremtidige eksistens. Dermed indebærer miljøledelse en indsats for at undgå eller formindske miljøskader og at bidrage til forbedringen af miljøets kvalitet. Dette mål munder ud i, at miljøledelse sigter mod at forene økonomiske og økologiske krav.

Langsigtet orientering

Den strategiske ledelses tidsorientering er rettet mod at påvirke virksomhedens fremtid gennem nutidige handlinger. Idealt set betyder det at analysere, hvorvidt nutidige beslutninger påvirker virksomhedens udvikling og hvori deres virkninger består. Jo længere analysen rækker ind i fremtiden, jo mere formindskes prognosekvaliteten og jo større bliver eksterne forstyrrelsesfaktorer. Denne tiltagende usikkerhed imødekommes ved at reducere planlægningstidsrummet, som gennemsnitlig er på 10 til 15 år. Muligvis afspejler dette også managerens personlige planlægning. Hvem kan vide, hvilken rolle hun eller han vil spille i organisationen om mere end 15 år? En meget mere langsigtet orientering mister så ledelsens personlige interesse.

Miljøledelsens tidsorientering – igen idealt set – er helt anderledes. Ledetråden er nemlig ikke påvirkningsmuligheden af virksomhedens udvikling, men de konse-

kvenser, som nutidige handlinger har på afhængige økosystemer, uanset hvornår og hvorhen disse optræder. Dermed bliver den økologisk determinerede tidsorientering i princippet »uendeligt« og personlige overvejelser skal træde i baggrunden.

Omverden

Strategisk ledelse vurderer omverden på, hvorvidt den som en parameter kan påvirke virksomhedens beslutninger og handlinger. For eksempel betragtes råstoffer – som er økologisk relevante dele af omverden – kun instrumentelt som produktionsfaktorer, der bruges eller forbruges i virksomheden efter rationalitetsprincippet. Konsekvenser af dette brug/forbrug, som forekommer udenfor selve virksomheden, betragtes som eksterne faktorer, der er irrelevante for planlægningen af erhvervs-mæssige aktiviteter.

For miljøledelsen har omverden ikke kun økonomisk karakter, men også en økologisk værdi. Råstoffer er ikke længere kun værdifulde grundet deres markedspriser, men har en værdi selv som en del af naturen. Udnyttelsen af ressourcer underkastes derfor i det mindste bæredygtighedsprincippet: Imødekomme af aktuelle behov uden at fremtidige generationer af den grund forhindres i at få deres egne behov imødekommet. Dette indebærer bl.a., at konsekvenser af virksomhedernes aktiviteter ikke længere eksternaliseres (se Kapp, 1969). Derudover tages hensyn til naturlige ressourcer ud fra en æstetisk synsvinkel samt en forståelse for den indbyrdes afhængighed mellem menneske og natur.

Integration af miljøledelsens og den strategiske ledelses principper?

Denne korte analyse viser, at miljøledelse ikke kan være én blandt mange andre parametre i strategisk ledelse grundet deres delvis vidt forskellige udgangspunkter. Men derimod kan miljøledelse med fordel benytte sig af den strategiske ledelses forskellige instrumenter – så længe de bliver underkastet en overordnet hensyntagen til den naturlige omverdens behov.

Idet ingen eksisterende virksomhed kan omstille sig fra den ene dag til den anden, kan indførelsen af miljøledelsens principper designes som en trinvis process, der kræver både fleksibilitet og viljen til permanent at lære nyt:

- Det første trin består i at integrere økologiske kriterier i det strategiske management. Dette sker almindeligvis som en *reaktion* på forandringer på markedet, nemlig når forbrugerne i stigende grad efterspørger mere miljøansvarlige produkter eller boykotter andre (Grunert & Kristensen, 1995). En sådan adfærd kan også fortolkes som et forsøg på at immunisere virksomheden mod markeds-mæssige risici. Dette trin synes flere og flere virksomheder at afprøve på en mere eller mindre halvhjertet måde. Dog er den kun tilstrækkelig i en kortere periode, idet der er stor fare for tilbagelag fra forbruger- og politikersiden, hvis aktiviteterne ikke følges op med mere gennemtænkte og gennemgribende foranstaltninger (se Hopfenbeck, 1993; Polonsky & Grunert, 1995).
- Det næste trin består i at foretage virksomhedsinterne ændringer med det formål, at forbedre den økologiske sensibilitet samt viljen og evnen til implemen-

tering af nye tiltag hos både ledelsen og personalet. Når virksomhedens markedsorientering ikke kun er reaktivt (som ved første trin) men proaktivt rettet mod fremtiden, kan økologiske overvejelser ikke længere undgås; virkelighedsnære scenarier vil i dag altid indeholde økologiske komponenter. Implementeringen af de nye »grønne« strategier kræver dog en indlæringsproces, som tit starter med en miljøinspektion og miljørevision som peger på virksomhedens svagheder med hensyn til økologisk bæredygtighed.

- Det tredje trin består i en helt ny ledelseskonception, der kunne betegnes som *økostrategisk ledelse*. Dette sidste trin bærer mange kendetegn af det hvad Ulhøj og Hildebrandt (1994) kalder en integreret miljø-, teknologi- og kvalitetsledelse. Denne ledelsesform orienterer sig ved de ovennævnte kriterier til miljøledelse og kan beskrives ved tre vigtige aktiviteter (Freimann, 1990): 1. *systemtænkning*, dvs. en tænkemåde, som er multidimensional, multidisciplinær, åben og integrerende, og som betragter økonomiske aktiviteter som et samspil mellem naturlige, sociale og økonomiske systemer (Kapp, 1987); 2. *indlæring*, dvs. bevidst åbenhed overfor forandringer, viljen til at eksperimentere med nye idéer og institutionaliserede former for læringsprocesser (se Argyris & Schön, 1978; Harde, 1994); og 3. *»djævelens advokat«*. Det sidstnævnte refererer til bl.a. placeringen af ansvaret for miljøforhold i en uafhængig afdeling, som har adgang til alle oplysninger og fungerer som virksomhedens økologiske samvittighed.

Økostrategisk ledelse

Denne ledelsesform er på nuværende tidspunkt stadigvæk en utopi – dog en utopi, en række virksomheder bevæger sig hen mod at virkeliggøre. Kravet er ganske enkelt, at virksomhederne indgår i en symbiose med omgivelserne ved at implementere en organisationskultur, der betragter virksomheden som en ansvarsfuld partner i samfundet. Dermed ændrer sig opfattelsen af virksomheder som leverandører med en særlig kompetence for bestemte produkter eller tjenesteydelser til at opfylde (for)brugernes og omverdens værdiforestillinger.

Jørgensen (1993) kalder dette *værdiledelse*: »Lederopgaven er nu at skabe et fælles forståeligt beslutningsgrundlag, som på én gang både kan samle organisationen, virke som grundlag for organisationens daglige beslutninger og samtidig lukke op for en disciplineret udviklingsproces med henblik på at opfylde valgte værdiforestillinger bedre og bedre under hensyntagen til virksomhedens krav om værditilvækst« (s. 130-131). Dermed tilføres ledelsesfunktionen en indtil nu manglende etisk dimension.

Modstand mod disse forandringer kan især forventes fra dem, der opfatter disse krav som normative og derfor ikke hørende hjemme i en »rational« virksomhedsledelse, der skulle styres udelukkende efter økonomiske principper. Det er dog en hårdnakket myte, at de hidtidige ledelsesformer er fri for normer: Økonomiske aktiviteter har altid været påvirket af de gældende normer, og disse skiftede dramatisk fra et organisk til et mekanistisk verdenssyn i det 16nde og 17nde århundrede (Merchant, 1980). Konsekvenserne af denne »revolution« er på den negative side

nutidens miljøproblemer, og det ser ud som om der er brug for et nyt skift til et verdenssyn, der tillader et harmonisk samspil mellem den naturlige og den humane omverden. Virksomheder ligesom alle andre »stakeholders« er således opfordret til at påtage sig deres andel i at sikre vores overlevelse.

Summary

Environmental management is regarded as a decisive parameter for the attainment of

sustainable development in a world with ever increasing environmental problems, concurrent with demands for behavioural changes by all market partners. However, this simple statement becomes complex when transferred from rhetorical exercise to operational strategy. The aim of this article is to elucidate if environmental management can be integrated in the concept of strategic management without a weakening of the demand for sustainability.

Litteratur

- Argyris, C., & Schön, D.: *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Beckenstein, A.R., Long, F.J., Arnold, M.B., & Gladwin, T.N.: *Stakeholder negotiations. Exercises in sustainable development*. Burr Ridge, IL: Irwin, 1996.
- Freimann, J. (Ed.): *Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler, 1990.
- Gladwin, T.: *Building the sustainable corporation: Creating environmental sustainability and corporate advantage*. The National Wildlife Federation Corporate Conservation Council, 1992.
- Grunert, S.C., & Kristensen, K.: *Den danske forbruger og økologiske fødevarer* (2nd ed.). Odense: Odense University, School of Business and Economics, Department of Marketing, 1995.
- Harde, S.: Ökologische Lernfähigkeit: Maßstab für die Qualität der Unternehmensentwicklung. *IÖW/NÖW-Informationdienst*, 9 (3-4), 4-9, 1994.
- Hopfenbeck, W.: *The green management revolution. Lessons in environmental excellence*. New York: Prentice Hall, 1993.
- Jørgensen, O.R.: Miljøledelse er værdiledelse. In L. Vedso & H. Nielsen (Eds.), *Green management - 90'ernes ledelsesværktøj* (pp. 125-144). Herning: systime, 1993.
- Kapp, K.W.: On the nature and significance of social costs. *Kyklos*, XXII (2), 334-347, 1969.
- Kapp, K.W.: *Für eine ökosoziale Ökonomie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 1987.
- MacNeill, J., Winsemius, P., & Yakushiji, T.: *Beyond interdependence*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Madsen, H.: En oversigt over retningslinier og anbefalinger for bæredygtig virksomhedsledelse. *Virksomhedens miljøhåndbog*, 1 (1), 1-11, 1994.
- Merchant, C.: *The death of nature. Women, ecology and the scientific revolution*. San Francisco, CA: Harper Collins, 1980.
- Polonsky, M.J., & Grunert, S.C.: En »SWOT«-analyse af virksomhedsstrategier for markedsføringen af »grønne« produkter. *Virksomhedens miljøhåndbog*, 2 (3), 1-11, 1995.
- Schmidheiny, S.: The business logic of sustainable development. *The Columbia Journal of World Business*, 27 (3+4), 19-24, 1992.
- Stern, P.C., & Oskamp, S.: Managing scarce environmental resources. In D. Stokols & I. Altman (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (pp. 1043-1088). New York: Wiley, 1987.
- Ulhøj, J.P., & Hildebrandt, S.: Teknologi-, miljø- og kvalitetsledelse. *Virksomhedens miljøhåndbog*, 1 (3), 1-12, 1994.
- Zeithaml, C.P., & Zeithaml, V.A.: Environmental management: Revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, 48 (2), 46-53, 1984.