

## **Tænker ledere grønt?**

Udvalgte resultater fra norske, svenske  
og tyske undersøgelser

Af Johannes Brinkmann

### **Resumé**

*Der er behov for en diskussion om vejen frem til et erhvervsliv og en virksomhedsledelse, som er forenelig med bæredygtig udvikling og som er sig sit miljøetiske ansvar bevidst. I sådan en sammenhæng kan man spørge, hvorvidt virksomhedsledningernes holdninger til miljøspørgsmål enten er katalysator eller hæmsko, i forhold til bæredygtig udvikling. Som udgangspunkt og reference tjener norske, svenske og tyske surveyspørgsmål og pilotdata.*

### **Indledning**

Miljøledelse («Environmental Management», »umweltorientierte Unternehmensführung») er i færd med at etablere sig både som undervisningsfag og som lærebogstema (jf. f.eks. Bern, 1993; Hermansen, 1995; Hopfenbeck, 1993; Jakobsen & Mehlum, 1992; Kågeson, 1993; Meffert & Kirchgeorg, 1993; Welford & Gouldson, 1993; Welford, 1995). Som ved andre handelshøjskolekurser gælder det om at formidle praksisrelevante færdigheder, referencerammer, vurderingsevne osv. Derimod kan der være delte meninger om, hvorvidt et sådan fag kan og bør spille en speciel rolle. Skal faget begrænse sig til at være et værdineutralt speciale for specielt interesserede? Eller skal det være et kritisk korrektiv i forhold til de fleste andre

## **Tænker ledere grønt?**

Udvalgte resultater fra norske, svenske  
og tyske undersøgelser

Af Johannes Brinkmann

### **Resumé**

*Der er behov for en diskussion om vejen frem til et erhvervsliv og en virksomhedsledelse, som er forenelig med bæredygtig udvikling og som er sig sit miljøetiske ansvar bevidst. I sådan en sammenhæng kan man spørge, hvorvidt virksomhedsledelsernes holdninger til miljøspørgsmål enten er katalysator eller hæmsko, i forhold til bæredygtig udvikling. Som udgangspunkt og reference tjener norske, svenske og tyske surveyspørgsmål og pilotdata.*

### **Indledning**

Miljøledelse («Environmental Management», »umweltorientierte Unternehmensführung») er i færd med at etablere sig både som undervisningsfag og som lærebogstema (jf. f.eks. Bern, 1993; Hermansen, 1995; Hopfenbeck, 1993; Jakobsen & Mehlum, 1992; Kågeson, 1993; Meffert & Kirchgeorg, 1993; Welford & Gouldson, 1993; Welford, 1995). Som ved andre handelshøjskolekurser gælder det om at formidle praksisrelevante færdigheder, referencerammer, vurderingsevne osv. Derimod kan der være delte meninger om, hvorvidt et sådan fag kan og bør spille en speciel rolle. Skal faget begrænse sig til at være et værdineutralt speciale for specielt interesserede? Eller skal det være et kritisk korrektiv i forhold til de fleste andre

handelshøjskolefag, også hvad angår selve teorigrundlaget og værdineutralitet? Her sympatiseres med »korrektivfunktionen«, forudsat den bygges på en kritisk-empirisk diagnose af en økologisk og sociokulturel status quo, som så igen problematiseres i en radikal, men konstruktiv dialog om, hvad som kan og bør gøres, på kort og på lang sigt. Praktisk-pædagogisk kunne man starte med at give kursusedtagerne – studenter såvel som færdige kandidater – anledning til at tænke igennem og kommunikere egne holdninger til spørgsmål, f.eks. ved hjælp af enkle, standardiserede spørgeinstrumenter i holdningsskalaformat. Egne, kvalitative erfaringer og standpunkter kunne så i næste skridt drøftes i forhold til de aggregerede resultater, eventuelt justeres i lyset af en sådan diskussion (miljøpolitikere og organisationer med miljøpolitiske ambitioner møder for så vidt en lignende problemstilling, dersom de ønsker at påvirke beslutningstagerholdninger i erhvervslivet, direkte eller f.eks. i forbindelse med lovgivning. Også her er det nyttigt at vide, hvilke holdninger bud-

skabet skal forholde sig til, om ikke andet for at undgå forsvars- og trods reaktioner.)

### Flertydighed af »miljø« og »holdninger«

I daglig tale bruges ordet »miljø« efterhånden mere og mere ensbetydende med *naturlig* eller *økologisk* omverden. For et fag som miljøledelse er det vigtigt med en vis nuancering. Man kan gå tilbage til begrebets baggrund i systemterminologien, og skelne mellem »to økologiske relevante betragtningssniveauer« – et »stof-energi«-niveau og et formidlende »socio-økonomisk« niveau (Dyllik & Belz, 1994, s. 16, i JB's frie oversættelse): (nederst på siden).

Lidt mere skematisk kan man også skelne mellem et ydre, økologisk, stof-energi-miljø og et intermediært, socio-økonomisk og socio-kulturelt miljø (»økologisk miljø i hhv. snæver og bred forstand«, Dyllik & Belz, 1994, s. 18; jf. også figur 1 øverst på næste side, som er hentet fra samme kilde, men med ganske frit oversatte betegnelser):

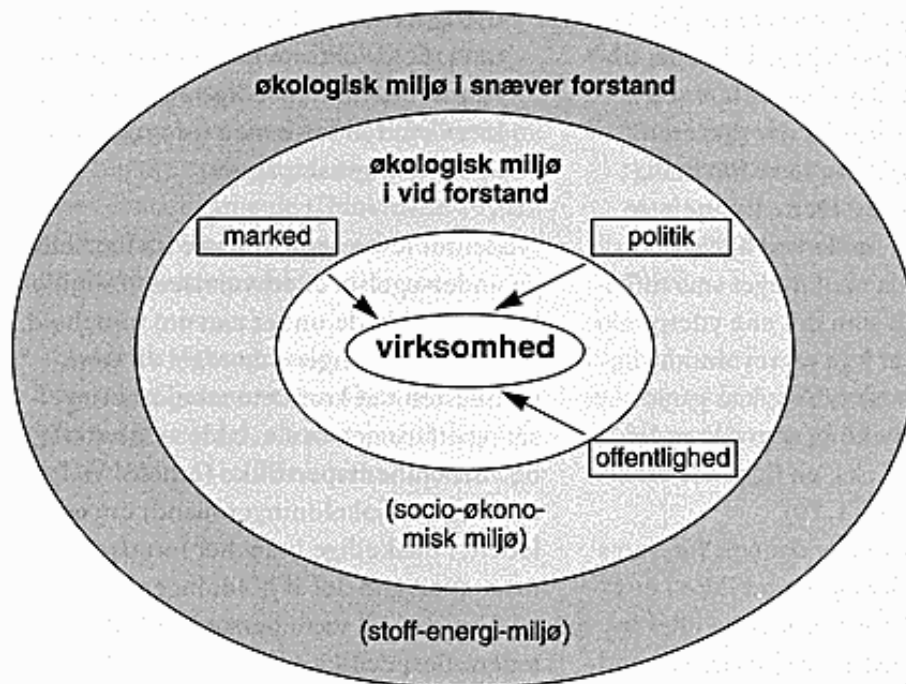
#### »stof-energi«-niveau

- Energiforbrug
- Ressourceforbrug
- Belastninger af jord, vand, luft
- Belastning ved støj
- Affald
- Virkninger på økosystemer

#### »socio-økonomisk« niveau

- samfundsmæssige forventninger
- værdiholdninger
- politiske prioriteringer
- retslige påbud
- myndighedsforskrifter
- efterspørgselsadfærd
- attraktivitet som arbejdsgiver

Figur 1: Økologisk miljø i snæver og i vid forstand



Det er m.a.o. ikke kun naturmiljø, men alle disse forskellige »miljøer« i indbyrdes afhængighed, som erhvervslivet, virksomheden og faget miljøledelse må forholde sig til (jf. foruden Dyllik & Belz, 1994, s. 14-19, noget mere udførligt behandlet hos Meffert & Kirchgorg, 1993, s. 3-23).

Holdninger til miljø er symptomer på sådanne sammenhænge, ikke mindst på forskellig individuel evne og vilje til at påtage sig en sådan kompleksitet, i lighed med forskellige varianter af internalisering af »risikosamfundet« (Beck, 1986), som psykologisk klima – følelsesmæssigt (f.eks. som frygt, ubehag), tankemæssigt (f.eks. som bevidsthed om specifikke problemstillinger) samt ikke mindst som vilje til at

følge holdning op med handling. En opsummering af lærebogspsykologiens behandling af holdningsproblematikken hører ikke hjemme i en artikel som denne (jf. f.eks. Oskamp, 1977). Alligevel kan der kort omtales nogle aspekter ved holdninger til miljø, som kan fortjene videre diskussion og undersøgelse:

1. Holdninger til miljøspørgsmål kan som holdninger stikke dybt, eller nærmest repræsentere uforpligtende og overfladiske meninger (»opinions«), som let forandres efter, hvad som er »in« og »out«. I førstnævnte tilfælde er holdninger til miljøbeskyttelse »primære«, dvs. udgør præmisser for »sekundære«

- holdninger og meninger vedrørende arbejde, livsstil, politik, forbrug osv. (jf. f.eks. Ariansen, 1992; Næss, 1991), mens meninger nærmest kan defineres som letpåvirkelige og foranderlige, både fordi de selv og deres reference betyder langt mindre for indehaveren.
2. Miljøholdninger kan have forskellig grad af radikalitet. Dette kunne man f.eks. forsøge at måle ved hjælp af en kumulativ skala med meget små miljøpolitiske skridt som det ene yderpunkt og følelsen af at kun en revolutionslignende samfundsændring kan garantere bæredygtig udvikling som det andet yderpunkt (jf. f.eks. en lignende skala hos Welford, 1995, s. 20).
  3. Som antydnet ovenfor dannes, forsvares og ændres miljøholdninger ikke i et vakuum. Enten vi er forbrugere eller ledere i erhvervslivet, kan vi næppe undgå massekommunikation om miljøspørgsmål – tilstandsrapporter, visioner om udviklingen, henvisninger til programmer og regelsæt for at løse udfordringerne, informationskampagner, miljøprofilering, miljømærking, osv. Positive miljøholdninger bliver næsten forventet og undersøgelser af miljøspørgsmål bliver en del af samfundets måde at bekræfte miljøengagement på.
  4. Holdning og handling behøver ikke at stemme overens. I miljøsammenhæng hævdes gerne, at miljøvenlige forbrugerholdninger slet ikke behøver at føre til miljøvenlig forbrugeradfærd (jf. f.eks. Lavik, 1990). Årsagen er, at holdninger normalt er »billigere« end handlinger. Samme skepsis er på sin plads når det gælder erhvervslederens miljøholdninger.
  5. I lighed med ræsonnementet ovenfor kan gentages, at empirisk kundskab om udbredelse af miljøholdninger vil være nyttig for forskellige miljøpolitiske aktører, f.eks. dersom man ønsker at forhåndsvurdere forskellige »effekthierarkier« i forbindelse med informations- og holdningskampagner.

Nedenfor refereres resultater fra forskellige undersøgelser af erhvervslederens miljøholdninger, både under nævnte forbehold, og om at holdninger som regel vil være medbestemt af konkrete arbejdsbetingelser og erfaringer, m.a.o. både af personlige og virksomhedsspecifikke forhold. Ved at inddrage miljøholdninger blandt erhvervsledere i forskellige brancher forudsætter man, at en god del af holdningerne, som rapporteres, vil være personlige eller lederrollespecifikke, og danner en fælles subkulturel referenceramme blandt erhvervsledere som disse antagelig ville tage med sig, når de skifter virksomhed og branche.

#### **Datagrundlaget og forskellige indfaldsvinkler**

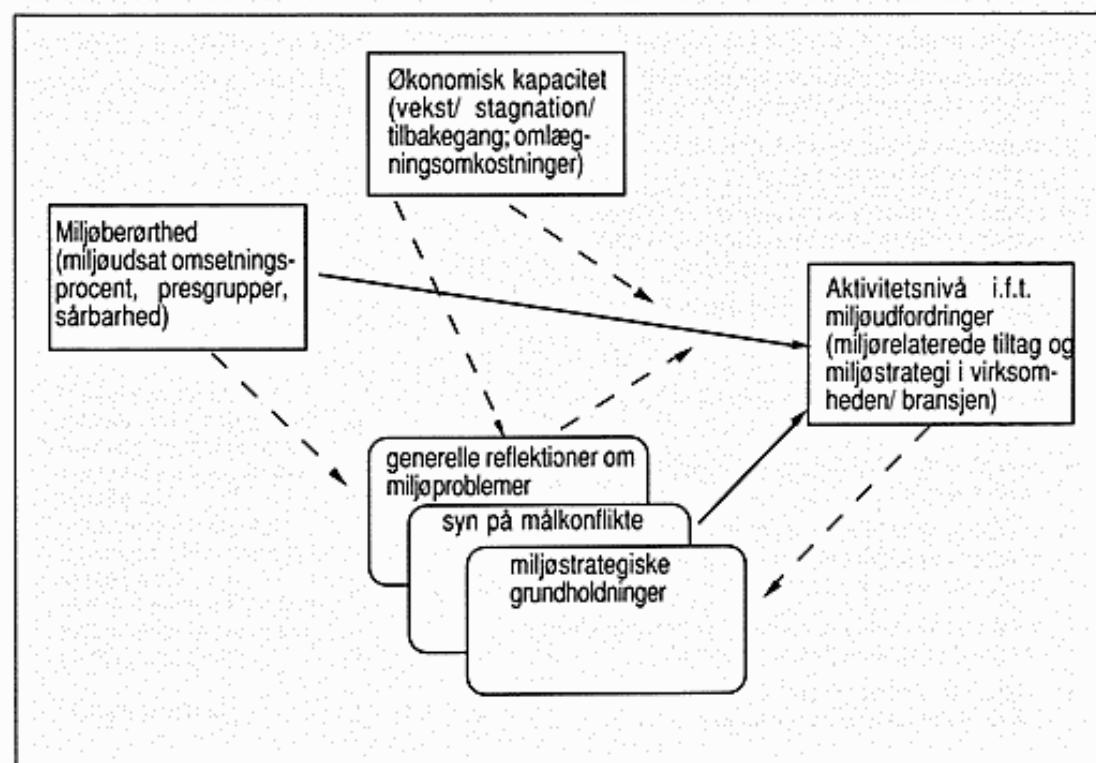
Råmaterialet for artiklen er to norske datasæt, som er samlet ind i hhv. juni 1992 og august 1993. Førstnævnte undersøgelse (herefter kaldet »GRIP-undersøgelsen« fordi den norske stiftelse *Grønt arbeidsliv i praksis* har støttet gennemføringen) benytter i modificeret form spørgsmålsformuleringer fra en tilsvarende tysk survey (jf. Kirchgeorg, 1990, baseret på data fra 1988). Dette gør, at de norske data kan kontrolleres mod og sammenlignes med de tyske. Den anden undersøgelse er en

del af et fællesnordisk projekt. Materialet kan af den grund sammenlignes med svenske, finske og danske data. Det er meningen, at dette nordiske »miljøbarometer« (herefter kaldet NEBB, for Norwegian Environmental Business Barometer) skal gentages med toårige mellemrum. De to norske undersøgelserne er sammenlignet i et andet arbejde (Brinkmann 1994a), og ellers rapporteret i egne arbejder, i forhold til følgende problemstillinger:

- Hvorvidt virksomheders aktivitetsniveau i miljøsammenhæng er medbestemt af strategi, økonomi og miljøpåvirkethed (se Brinkmann, 1994b)
- Hvorvidt miljøstrategiske grundholdninger er forskellige på tværs af landegrænser (se Brinkmann & Kirchgeorg, 1995),
- Hvorvidt man kan rekonstruere en årsagskæde fra ledernes opmærksomhed ift. miljøproblemer til virksomhedernes reaktioner, iværksatte tiltag og opnåede resultater (se Ytterhus et al., 1994; Ytterhus & Brinkmann, 1995; Wolf et al., 1995).

Figur 2 er et forsøg på å bygge sammen enkeltproblemstillingene til en overordnet problemstilling med de vigtigste årsags-sammenhænge.

Figur 2: Aktivitetsniveau som funktion af forskellige typer variabler



I denne artikel lægges ikke vægt på virksomhedernes og branchernes situation. Hovedpointen er at dokumentere, hvad ledere synes at mene om miljøspørgsmål, »på tværs af virksomheder, brancher og land«. For en ordens skyld gøres opmærksom på, at artiklen bygger på et pilotmateriale og bør læses som invitation til selvrefleksion og videre diskussion og ikke som nogen facitliste.

Første eksempel:

Norske og svenske lederholdninger om miljøproblemerne alvorlighed mm.

For det første kan man invitere til generel-

le refleksioner om miljøproblemer og miljøpolitik, og f.eks. spørge ganske konkret, om respondenterne mener, at staten eller virksomhederne bør tage initiativet til omstillinger i erhvervslivet, eller om miljøspørgsmålenes relative betydning for næringslivet. Et hel vifte af sådanne spørgsmål blev brugt både i den svenske og den norske barometerundersøgelse. Tabel 1 viser de udsagn, som inviterer respondenterne til stillingtagen mere som samfundsborgere og som ledere generelt, end som repræsentanter for konkrete virksomheder og brancher.

*Tabel 1: Hvordan norske og svenske ledere stiller sig til en række generelle påstande om miljøproblematik, miljøpolitik mm. (procenter af afgivne svar på det enkelte delspørgsmål)*

	norske uenig	(n=88) enig	svenske uenig	(n=295) enig
1 Miljøproblemer er meget alvorlige og er en af de største udfordringer samfundet står overfor	5	93	17	78
2 Miljøproblemer kan kun løses gennem en omfattende omstrukturering af samfundet	48	36	47	36
3 Miljøproblemer vil blive løst gennem teknologisk udvikling, hvorfor ingen væsentlige ændring af samfundet og økonomien er nødvendig	47	38	41	45
4 Markedsmekanismene vil løse miljøproblemerne, og det er derfor unødvendig at indføre nye reguleringer	83	7	72	17
5 Miljøets betydning som strategisk faktor vil aftage i løbet af 90'erne	77	14	80	11
6 Jeg reflekterer ofte over tegn på miljøforstyrrelser i min omverden	19	68	10	82
7 Virksomheder med manglende miljøengagement vil få det vanskeligere med at rekruttere og beholde kompetent personale	34	32	18	67
8 Institutionelle investorer kommer i større udstrækning til at vurdere virksomhedens miljøansvar	14	55	20	56
9 Jeg mener, at virksomhederne må varetage miljøarbejdet i i stedet for politikerne	46	25	47	36



Hovedtendensen i tabel 1 er ganske klar:

- Nogle af udsagnene repræsenterer nærmest kulturelle selvfølgeligheder: alvoren i miljøproblemer (1), markedsme-kanismernes utilstrækkelighed (4), miljøproblemenes voksende betydning (5).
- Ved de fleste udsagn er det kun små forskelle mellem svenske og norske respondenter.
- Den eneste ganske klare forskel gælder et udsagn om miljøprofilens voksende betydning i konkurrencen om knap arbejdskraft (7), med ca. dobbelt så stor opslutning blandt svenske respondenter.
- Det er også nogle flere svenske ledere som »...ofte reflekterer over tegn på miljøforstyrrelser i (sin) omverden« (6).

#### Andet eksempel: Målkonflikter mellem økonomi og økologi

En vigtig ingrediens i managerrollen er *conflict management*, altså løsning af værdis-

og målkonflikter. Ud fra en sådan overvejelse kan man forsøge at måle optimistiske versus pessimistiske miljøholdninger, ved at lade respondenter bedømme hvorvidt økonomi og økologi på udvalgte beslutningsområder kan repræsentere målkonflikter eller målsynergier (se evt. for en diskussion Kirchgeorg 1990, s. 103 flg.). I og med at de norske spørgsmålsformuleringer er hentet fra en tilsvarende tysk undersøgelse, kan svarene som før nævnt også sammenlignes, i alle fald et godt stykke ad vejen (se tabel 2, for en nærmere diskussion Brinkmann & Kirchgeorg 1995).

Også tabel 2 viser klare hovedtendenser:

- Når det gælder kortsigtet lønsomhed, ser de fleste respondenter en klar konflikt.
- På lang sigt, ikke mindst i markedspektiv, ser kun et mindretal konflikter.
- Miljøorientering forventes nærmest at

Tabel 2: Antagne konflikter mellem økonomiske og økologiske målsætninger, i procent af udvalgt og underudvalgt.

Mål	tyske ledere		norske ledere	
	alle	»berørte«	alle	»berørte«
Fortjeneste på kort sigt	76	78	67	71
Reduktion af omkostninger	78	79	58	72
Øgning av produktiviteten	61	63	37	40
Opretholde arbejdspladser	38	38	32	34
Omsætning	32	31	29	33
Fortjeneste på lang sigt	31	31	29	33
Muligheder for at skabe nye markeder	25	27	22	23
Markedsandel	28	28	21	24
Sikring af konkurrenceevne	28	28	15	16
Medarbejdernes motivation	7	6	6	8
Profil i markedet	5	4	5	7
Procent grundlag	197	156	210	105



garantere medarbejderloyalitet og god virksomhedsprofilering.

- I rangeringen af sagsområde efter konfliktpotentiale er der en slående lighed i det tyske og det norske materialet.
- Der er gennemgående en noget større skepsis i det tyske udvalget og blandt de økologisk mere udsatte virksomheder, uanset udvalg.
- Den eneste klare forskel er en større skepsis blandt tyskerne, når det gælder forholdet mellem økologi og produktivitet (jf. faktoranalysen i Brinkmann & Kirchgeorg, 1995).

Tredje eksempel: Strategiske holdninger  
Ledere skal primært være kræmmere og strateger, og ikke bare konfliktløserne.  
Tabel 2 viser, at miljøproblemer irriterer

kræmmeren (»hæmmer fortjeneste på kort sigt«), men appellerer til strategen i lederrollen. Der kan derfor argumenteres for at operationalisere miljøholdninger i relation til spørgsmålet om strategiske holdninger er reaktive, proaktive eller afventende. Ud fra sådanne overvejelser blev der i GRIP-undersøgelsen læst op en liste med strategiske præferencer med votering efter en firedelt skala (jo lavere score, jo vigtigere). Tabel 3 viser svarfordelingen (igen med tyske svar på tilsvarende spørgsmål som sammenligningsgrundlag).

Som ved tabel 2 kunne man forsåvidt også ved tabel 3 diskutere om respondenterne fristes til at give forventet »rigtige« svar – en strategi er noget man forventes at have, i betydningen af at tænke fremover og konstruktivt, om at kunne beholde

Tabel 3: Relativ vigtighed af forskellige strategiske alternativer, procenter og snit

	Procent norske ledere	»vigtige« tyske	Gennemsnit norske ledere	tyske
Opretholde handlefrihed ved tidlig planlægning af tilpasningsalternativer	74	77	1.9	2.1
Øjeblikkelig tilpasning til ny miljølovgivning/nye pålæg	63	79	2.2	1.9
Tage hensyn til miljørelateret konkurrentadfærd	61	50	2.3	2.6
Hensyntagen til miljøbevidsthed på forbrugersegmenter	59	45	2.4	2.7
Øge forebyggende miljøinvesteringer for at overopfylde lovens krav og forebygge fremtidige indgreb	50	66	2.6	2.2
Udvikling af nye markedsmuligheder for miljøvenlige produkter	46	58	2.6	2.4
Afvente at lovregulering har nedfældet sig i konkrete bestemmelser	47	47	2.7	2.6
Modstand mod miljøkrav, f.eks. lobbyvirksomhed sammen med andre virksomheder mod lovgivning	14	34	3.4	3.0
Tilbagetrækning fra udsatte forretningsområder	13	17	3.4	3.4
Flytte produktionen udenlands	7	12	3.7	3.5
Procent grundlag	210	197		

handlefrihed osv. Men også *dersom* man her måtte måle kulturelle selvfølgeligheder (eller hvis man vil: »ideologi« eller »selvbedrag«) kan det være interessant at se nærmere på komponenternes relative attraktivitet og ikke mindst gruppering (jf. tabel 6 i Brinkmann & Kirchgeorg 1995).

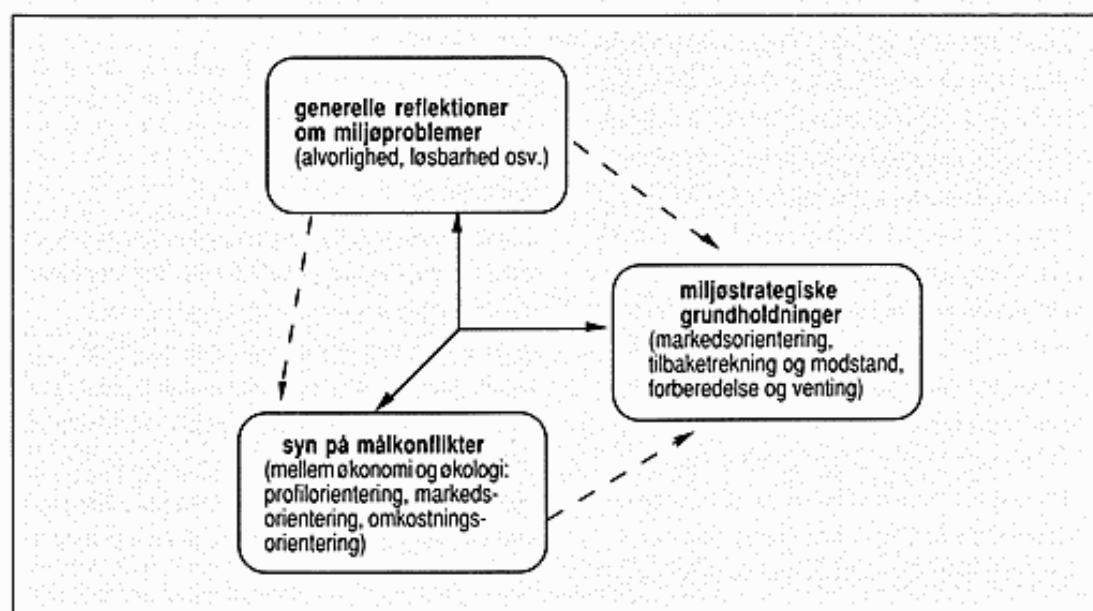
- Som i tabel 2 er der få forskelle mellem norske og tyske respondenter.
- Det kan imidlertid nævnes, at det norske udvalg i højere grad vil tage markedshensyn, til konkurrenter og »grønne« forbrugere end det tyske).
- En eksplorativ faktoranalyse af deludvalgene hvert for sig tyder på, at holdningen har tre uafhængige komponenter – »markedsorientering«, »tilbage-trækning og modstand« samt »forberedelse og afventen« (jf. Brinkmann & Kirchgeorg, 1995).

Hensigten med tabellerne i dette og de to forrige afsnit var at demonstrere nogle alternative måder at måle miljøorientering på, samt at referere udvalgte resultater fra de forskellige alternativer. I en senere surveyundersøgelse kunne man forbedre operationaliseringerne og endvidere bruge faktoranalyse for at kontrollere hvorvidt miljøorientering virkelig er sat sammen af subjektiv følelse af berørthed, konfliktfornemmelser og strategiske tilbøjeligheder. Foreløbig må vi nøjes med at antyde visuelt, hvordan de tre omtalte variabelgrupper kan tænkes at virke ind på hinanden (jf. figur 3).

### Afslutning

Siden der her har været tale om pilotundersøgelse, bør man ikke læse de præsenterede resultater som svar og bevisførelse, og være tilbageholden med substantielle

Figur 3: tre typer holdningsvariabler



konklusioner. Hovedpointen ved pilotundersøgelse er å samle og præciserer idéer, forslag og problemstillinger for fremtidig opfølgning.

Det videre arbejde kunne særlig gå i to retninger:

1. En udvidelse af begreb og empiri om miljøholdninger (jf. figur 3 ovf.), når det gælder relativ betydning for den enkelte, radikalitet, samt erhvervslivs- og miljøetiske referencer (jf. Brinkmann, 1995). For et sådan udviklingsarbejde virker en kvalitativ strategi vel så hensigtsmæssig, i det mindste som mellemstation i forkant av reviderede surveyinstrumenter. Surveyresultaterne sådan som de er blevet præsenteret her kunne f.eks. bruges som fokus for kvalitative individuel- eller gruppeinterviews- eller scenarie-oplæg, gerne med lignende idealer om igangsætning av refleksjon og dialog som vi kender dem fra »etiske regnskab«.
2. Øget satsning på empiriske branchestudier inden miljøledelse (f.eks. etter forbillede av Dyllik et al., 1994), kvalitative og kvantitative, nationale og gerne internationale, med sigte på praksisrelevant empirisk teoridannelse om sammenhengene mellom økonomisk evne, miljøpolitisk berørthet, markedsforholdenes og holdningers relative betydning, for eksempel i forhold til bedrifters miljøpolitiske aktivitetsniveau (jf. en gang til figur 2 ovf.). Ikke mindst kan dette begrundes med at brancher ofte er både mer homogene når det gælder miljøberørthet og værdiklima,

samt repræsenterer en fælles referenceramme, et fælles arbejdsmarked og gerne har en organisatorisk infrastruktur som kan være en pådriver for miljøpolitisk ændring.

Eller for at gentage en af hovedpointerne i artiklen: selv om arbejde med holdninger kan være et godt udgangspunkt ved reformtiltag og kampagner, bør man ikke uden videre se på lederholdninger til miljø som isolerbare og som den vigtigste forklaringsvariabel. Man bør, frit efter Ibsen, ikke glemme at det å »tænke og ville det« kan være en sak, men »å gøre det« en anden (jf. en gang til Brinkmann, 1994b samt Stenseth & Hertzberg, 1992).

*Med tak til kollega Søren Kerndrup, Roskilde, som har omgjort det norske originalmanus (som indeholder 18 fodnoter) til dansk, og til kollega Bjarne E. Ytterhus, Handelshøyskolen BI, Sandvika/Norge, som har givet nyttige kommentarer og forbedringsforlag til en tidligere versjon av dette manuskriptet.*

### Summary

*There is a need for discussing approaches to business and management forms that are compatible with sustainable development and conscious of environmental responsibilities. In this context, it is relevant to ask if management's attitude towards environmental issues is either a catalyst or restraint, in relation to sustainable development. Norwegian, Swedish and German survey and pilot data are used as basis and reference.*

## Litteratur

- Ariansen, Per: *Miljøfilosofi*, Universitetsforlaget, Oslo, 1992.
- Baklien, Birger: *Natur, miljø og samfunn*, Tano, Oslo 1995.
- Beck, Ulrich: *Risikogesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt, 1986.
- Bern, Lars: *Uthålligt ledarskap*, Affärsförlaget, Stockholm, 1993.
- Brinkmann, Johannes: *Næringslivetsetikk*, Tano, Oslo, 1993.
- Brinkmann, Johannes: *Grønn ledelse*, ms. NMH, 1994a.
- Brinkmann, Johannes: *Umweltorientierte Unternehmensführung*, *Umweltwirtschaftsforum 6*, 1996, s. 14 flg (foreløpig norsk versjon: »Hvordan norske bedrifter forholder seg til miljøutfordringer«, i JB, *Om teori og metode*, Oslo 1993, s. 73-84)
- Brinkmann, Johannes: *Ethics of consumer boycotts*, *Proceedings ERP Conference*, Leeds University, September 1995a
- Brinkmann, Johannes: *Towards a sociology of business morality*, i: Joel R. Evans et al., eds., *Proceedings of the Research Conference on Ethics and Social Responsibility in Marketing*, Hofstra University School of Business Press, Hempstead/NY, 1995b, s. 15-32
- Brinkmann, Johannes & Kirchgeorg, Manfred: *Umweltorientiertes Unternehmensverhalten, deutsche und norwegische Daten im Vergleich*, Vol. 3, 1995, s. 377-396, *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*
- Cannon, Tom: *Corporate Responsibility*, Pitman, London, 1994.
- Conrad, Jobst: *Development and Results of Research on Environmental Management in Germany*, *Business Strategy and the Environment*, vol. 4, s. 51-61, 1995
- Dyllik, Thomas & Belz, Frank: *Zum Verständnis des ökologischen Branchenstrukturwandels*, i: Thomas Dyllik et al., *Ökologischer Wandel in Schweizer Branchen*, Haupt, Bern og Stuttgart, 1994, s. 9-29
- Hermasen, John, ed.: *Miljøledelse*, Tano, Oslo, 1995.
- Hopfenbeck, Waldemar: *The Green Management Revolution*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs/NJ, 1993 (ty. *Umweltorientiertes Management und Marketing*, Landsberg 1990)
- Jakobsen, Ove & Mehlum, Jan: *Miljø, myter og markedsføring*, Ad notam Gyldendal, Oslo, 1992.
- Kirchgeorg, Manfred: *Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten*, Gabler, Wiesbaden, 1990.
- Kågeson, Per: *Miljö och ekonomi i samspel*, Naturskyddsforeningen Forlag, Stockholm, 1993.
- Lavik, Randi: *Det vanskelige valget*, Forbrukernes miljøbevissthet, *SIFO-arbeidsrapport nr. 14*, Oslo, 1990.
- Luhmann, Niklas: *Ökologische Kommunikation*, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1986.
- Meffert, Heribert & Kirchgeorg, Manfred: *Marktorientertes Umweltmanagement*, Schäffer Poeschel, Stuttgart, 1993.
- Næss, Arne: *Økologi, samfunn og livsstil*, Universitetsforlaget, Oslo, 1991.
- Oskamp, Stuart: *Attitudes and Opinions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs/NJ, 1977.
- Robèrt, Karl-Henrik: *Det nödvändiga steget*, Affärsförlaget, Stockholm, 1993.
- Stenseth, Nils Chr. & Hertzberg, Karine: eds., *Ikke bare si det, men gjør det!*, Universitetsforlaget, Oslo, 1992.
- Sudman, Seymour & Bradburn, Norman: *Asking Questions*, S. Francisco, 1983.
- Ulrich, Peter: *Lassen sich Ökonomie und Ökologie wirtschaftsethisch versöhnen?*, in: E.K. Seifert & Pfiem R., eds., *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung*, Haupt, Bern/ Stuttgart, 1989, s. 129-149
- Welford, Richard & Gouldson, Andrew: *Environmental Management and Business Strategy*, Pitman, London, 1993.
- Welford, Richard: *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London og New York, 1995.
- Winsenius, Pieter & U. Guntram: *Responding to the Environmental Challenge*, Business Horizons, Mar/Apr, 12-20, 1992.
- Wolf, Rolf et al., ed.: *The Nordic Business Environmental Barometer*, Bedriftsøkonomens forlag, Oslo, 1995.
- Ytterhus, Bjarne et. al.: *The Norwegian Environmental Business Barometer*, BI Research Center, Working Paper # 1994/11
- Ytterhus, Bjarne & Brinkmann, Johannes: *Miljøbarometeret*, *Praktisk Økonomi og Ledelse*, h. 1, 1995, s. 5-13.