

Poul Bitsch Olsen

Social ledelse

Der er en udvikling i gang, hvor det, der anses for god miljøledelse, mindre og mindre ligner miljøstyring og mere og mere bliver, hvad man kunne kalde social miljøledelse. Det sker fordi (miljøstyrings-)systemerne ikke er gode nok, hvad enten det gælder TQM, systematisk arbejdsmiljøarbejde eller egentlig miljøstyring. Der er for snævre grænser for, hvad der kan opnås med sådanne systemer. Når miljøstyringen ikke slår igennem i hele organisationen, når den daglige praksis ikke ændrer sig tilstrækkeligt, og når holdninger og opmærksomheden blandt organisationens medlemmer ikke forandrer sig, så er det tegn på, at der er brug for en anden form for aktiv ledelse. Stivbenede strukturer må forlades, og mere relevante og aktive organiseringer må op-søges.

Det er dette skift, der er behov for at forske i: Hvad er bedre end miljøstyring? Og navnlig: Hvad tror miljøledere og topledere kan effektivisere miljøledelsen? Hvad gør de i praksis? Og hvad er resultatet af de nye fremgangsmåder.

I stedet for at svare på disse fornuftige spørgsmål er de fleste studier optaget af at forbedre systemer; de systemer som mange praktikere allerede har forladt. Problemet er, at systemtænkningen er den gængse måde at tale om miljø og arbejdsmiljøorgani-

sering på, inden for forsknings- og konsulentverdenen. Selv i dag kan man høre toneangivende forskere beklage sig over, at de ikke kan beskrive organisering og ledelse som de *sociale* aktiviteter, de er. Systemperspektivet bliver et surrogat for et egentligt socialt perspektiv og management et surrogat for ledelse.

Både højdespringere og trendsættere

Det er langt fra alle virksomheder, der gennemgår udviklingen fra miljøstyring til social miljøledelse. De der gør, gør det i kraft af, at de simpelthen gør tingene anderledes end de fleste. Den anderledes måde at gøre tingene på fører til lige så gode resultater som i de virksomheder, der følger traditionelle retningslinier, men med en bedre intern forankring.

Virksomhedernes organisering i forhold til miljøet er ikke en hovedvej, som man er nødt til at køre på. Det er nærmere dybe hjulspor, som det kan være vanskeligt at komme op af. Det interessante sker ikke blandt dem, der gør sådan som alle forestiller sig miljøstyring skal foregå, og heller ikke blandt dem, der notorisk er bagefter i deres miljøindsats.

Det interessante sker derimod der, hvor

man søger uden for hjulsporene efter andre måder. Der hvor man formår at integrere miljø i virksomhedens aktiviteter. Der hvor man inddrager miljøforståelsen i alle væsentlige projekter eller i forbindelse med nedskæringer eller udvikling. Eller der hvor miljøet inddrages i den daglige måde at udføre arbejdet på.

Der er højdespringere blandt virksomhederne, som flytter ud af hjulsporene (styringssystemerne m.v.) og opnår store miljøfordele ved det. Det opdages naturligvis af nogen, der kommer bagefter, og i visse tilfælde kører de bagefter. De første, der følger efter, bliver måske trendsættere for et nyt sæt dybe hjulspor. Det der sker nu, er præget af både pionerindsats – højdespringerne, som forsøger at finde bedre organisering – og af kopiering af bedre måder at gøre miljøledelse på – trenden. Men forskningsmæssigt støttes mest idéer, der notorisk er bagefter.

Udvikling til social miljøledelse

Man kan beskrive ny miljøledelse som noget, der kommer efter rationel styring. Når rationel styring og management har vist, at det ikke er godt nok, vender miljø-engagerede ledere sig til andre redskaber.

Når ledelsen erkender, at målrettet styring ikke er nok, fordi det ikke lykkes at formulere de rigtige mål, vælger de i stedet at socialisere de ansatte og ledelsen for at få tingene til at fungere. Socialisering betyder, at deltagerne lærer, hvad det betyder at være en del af denne organisation, gruppe, kultur og handlingsnet. Topleledelsen og miljølederne lærer andre ledere og de ansatte, hvad det betyder at forholde sig til miljø. De taler om det, de gør. Ledelsen lærer alle de berørte at reagere på miljøperspektiver og at acceptere, at deres handlinger ikke al-

tid er forudsigelige, men belønner derimod, at de er aktive, og at alle berørte forholder sig til miljøet. Dermed gennemfører man integration med andre aktiviteter. Socialisering erstatter systemer og direktiver, men har samme centraliserende funktion. Den sikrer, at folk ved, *med hvilket perspektiv* de skal forholde sig til miljø, velfærd og sikkerhed. Det socialiserede menneske kender organisationens antagelser – ved, hvilke betydende grunde der hersker på arbejdspladsen.

Det vil sige, at miljølederen og toplederen opgiver at forudsige alle miljøproblemstillinger og opfordrer ledelsen og de ansatte til en ukuelig opmærksomhed og til selv at beskrive situationerne og formulere, hvordan man bør forstå dem. Man tilskynder til handling. Når noget i situationen peger på, at nu skal man tage sig af miljøet, så ved folk, at de skal gøre det, der virker rigtigst. Dermed gør man det muligt, at der reageres på det ukendte i omgivelserne.

Ledelsen bruger ikke de almindelige antagelser om, hvornår miljøorganisering skal foregå, men ændrer de forhold, som eventuelt begrænser miljøhensynet. Det vil sige, at man ikke tager udgangspunkt i de velkendte svar, men stimulerer, at de berørte selv finder svar. Man kan ikke altid gå ud fra, at der findes fulde svar på, hvordan miljø skal organiseres, men man er åben overfor, at der argumenteres ud fra den situation man kan se, og man prøver sig frem. Man forholder sig dermed til, at folk opbygger deres egen vurdering af omgivelserne, og at de selv forsøger at finde bedre handlinger på det, der ikke er velkendt.

Ledelsesopgaven er derfor ikke at beskrive, hvad folk skal reagere på, eller hvad de skal gøre, men mere at sørge for, at de kender og bruger den miljøforståelse – den miljøkode – som ledelsen vil have, at man skal orientere sig med. Topleledelsen formulerer

en fælles miljøkode og sørger for, at alle afdelinger uddyber, hvordan den kan have betydning i deres sammenhæng, og at de direkte berørte ved, at de selv skal omsætte miljøkoden til deres praksis. Teksterne, der benyttes vil derfor ikke være – »vi overholder loven«, men for eksempel »vi er miljø« (man kan læse en uddybning og konkretisering af disse og andre koder i artiklen *Den nye miljøleder og den pålidelige organisation*, www.normil.dk/debat og i Olsen 1999). Man afviser derfor også, at erfaringer kan sige alt om det, der er muligt – for det ved man kan være forkert. Man accepterer derimod, at erfaringer kun har virkelig betydning, når de ses i nutidens lys. Man eksperimenterer med bedre handlinger og bruger koder til at skabe orientering. Man accepterer, at folk eksperimenterer i deres handlinger.

Hvor den traditionelle miljøstyring bliver passiv, når man ikke ved, hvad svarene er, er den nye miljøledelse til stede og sørger for, at folk bliver ved med at reagere på det, de mener er miljørelevant. Dermed stimulerer den nye miljøledelse, at der hele tiden gøres bedre erfaringer. Det indebærer et brud i forhold til traditionel miljøstyring, som bygger på diagnoser, strategier og planer, og sørger i stedet for, at de direkte berørte gør diagnoser, lægger lokale planer og bruger deres indsigt til at orientere sig efter. Det vil sige, at miljøorganisering handler om at beskrive omgivelser og situationer og give folk lyst til at handle på den baggrund, i stedet for at bede dem om at følge ledelsens og myndighedens beskrivelse alene. Det er i handlingen, at den direkte berørte får værdifuld indsigt, og derfor stopper man ikke op, selvom der ikke umiddelbart findes den bedste løsning.

Den nye miljøledelse går ikke ud fra, at virksomhedens vigtigste identitet er noget stabilt. Identiteten forandres i takt med, at

der foreligger nye opgaver og praktiske situationer. Derfor er miljøledelsen ikke et spørgsmål om at beskrive folks opgaver – for de beskrivelser, som ledelsen kan give, er ufuldstændige og derfor ofte misvisende. Navnlig i forhold til nye opgaver som f.eks. miljø og arbejdsmiljøaktivitet. Og navnlig når man vil have, at folk er aktive og reagerer på den viden, de får, og gør noget. I stedet for siger ledelsen, at de berørte har et ansvar. Ansvar drejer sig om at se og forstå det, der er relevant for miljøet og arbejdsmiljøet. Ledelsen går ikke ud på at koordinere men på at beskrive omgivelserne for de berørte, så de kan finde deres egne perspektiver og se sig selv som deltagere i forandring. Og ledelsen definerer derfor ikke så ofte handlingsregler, men siger, at de berørte har et ansvar for, at der handles på en måde, som de bagefter vil finde godt begrundet.

Springet fra traditionel til ny miljøledelse

Hovedparten af den gennemførte forskning handler om den traditionelle miljøledelse. Den beskæftiger sig med de konforme og det konforme. Man kan se det formuleret i forskningsprogrammer og forskningsbevillinger. De understøtter i hovedsagen de velkendte antagelser om, hvordan traditionel ledelse skal gøres. Derfor er de tilbøjelige til at overse, at det interessante ved miljøledelse, det nye og de nye muligheder allerede er ved at udvikles i praksis. Og man overser, at det nye er radikalt anderledes end det velkendte.

Ligesådan kan man sige, at meget litteratur om miljømanagement bygger på en forestilling om, at lederen kan overskue den nødvendige information, og at han derfor egenhændigt kan tage den rette beslutning. Og at det er muligt at implementere beslut-

ninger, der tages af den centrale ledelse. For eksempel ved hjælp af et velstruktureret og planlagt system. Ved forberedelse af bogen om miljøledelse (op. cit.) fandt jeg, at disse synspunkter stadig præger forskning og litteratur om miljøledelse. Og da jeg sammen med en studerende gennemgik resultatet af den forskningspulje, som blev afsat til arbejdsmiljøledelse på finansloven for 1997 til udløsning i 1998/99 fandt vi, at det resultat, som konkret kom ud af denne del af puljen, fik følgende karakter:

- en række undersøgelser, der ikke blev vellykkede
- nogle, der er formidling af velkendt stof til specielle målgrupper
- flere, der retter sig mod konsulenterhvervets interne rådgivningsopgaver, hvilket også var programmets mål
- nogle, der er orienteret mod at formidle systemer i den systematiske tradition
- resten, der ikke er tilgængelige, og
- den eneste relevante og tilgængelige undersøgelse, der er dårligt vidensarbejde.

Se en mere nidkær fremstilling i artiklen *Ny miljøledelse – ny forskning*, www.normil.dk/debat.

Den positive formulering er vel, at beløbet er anvendt til at stimulere konsulent-systemet. Der er ikke meget relevant nyt stof til brug for virksomhederne.

Der er enten mangler i reel nyhedsværdi, eller i den tekniske gennemførelse. Det fælles er, at man mangler en ordentlig videnshorisont, ikke mindst blandt opdragsgiverne. Man mangler opmærksomhed på, hvad spørgsmålene er, og hvem der kan give svarene.

Man kan se, at de samme forskere fortsat benyttes som rådgivere. Og de tror, at man bare kan løse vidensproblemet ved at tilføje lidt ny viden og redskaber. For eksempel

ved at være lidt mere kritiske overfor styringssystemer. De bliver hængende i det traditionelle, og derfor kører virkeligheden forbi dem, uden at de ser det. De opfatter ikke, at ændringen fra traditionel til ny miljøledelse er et spring i paradigme og perspektiv.

Miljøledelsen er under drift væk fra 'systemerne' og 'systematisk'

De vellykkede dele af miljøaktiviteten er vellykkede, fordi de gøres af nogen – der er engagerede personer bag alle gode handlinger. Neutral, styringspræget handling mister relevans og kvalitet. Og miljøhandling må ofte gøres på trods af det planlagte og forventede (almindelig passivitet, ansvarsflugt, planer og struktur). Det handler om social organisering, som man godt kan beskrive og gøre. Men der er mange forskere og politikere, som ikke kan beskrive social organisering, og det er dumt at spørge muldvarpen om fuglenes liv. De er muldvarpe, fordi de tror for meget på planlægning og forudsigelighed. Og de har derfor ikke blik for, hvordan man kan organisere uden planlægning og systemer. Det har derimod den nye type miljøledere, der som udgangspunkt har en forestilling om, at tingene i høj grad håndteres kollektivt af de direkte berørte. De direkte berørte vil altid være mere aktive og kollektivt organiserende end andre i virksomheden. Og indretter man ledelse og organisering på at aktivere og omfatte alle direkte berørte, får man et perspektiv på organiseringen, hvor modløsheden og tilbageslag i høj grad begrænses af, at ledelsen vil noget, og af at miljølederne ved, at de både skal lede op og ned.

Hvordan stimulerer man social organisering?

Udvikling af trenden sker ved, at man ser på paradokser, at trendsætterne kører op af de mest bundløse hjulspor, og benytter en praktisk modsigelse.

Udvikling af den nye fremgangsmåde, der giver bedre resultat, gøres ved, at ledere og folk i den enkelte virksomhed bliver mere opmærksomme og aktive om miljø. Man søger dermed det nye. Ikke kun modsætningen eller løsning af det praktiske problem. Det er dem, der forsøger at finde den bedste vej, uanset om der er spor eller ej.

Udvikling af den anderledes fremgangsmåde giver et ligeså godt resultat – som det de konforme kan opnå – med andre midler. De anderledes bruger forhåndenværende viden og organiseringsmåder i miljøets tjeneste. Man siger: Vi tror ikke, at man behøver at gøre som de andre, vi finder ud af, hvordan vi opnår det samme resultat med andre midler. Det falder dem ikke ind at følge hjulsporet.

Problemet er, at for få udvikler. Derfor er det nødvendigt, at alle forskningsindsatserne, der handler om virksomhedsudvikling, arbejdsplads, organisering, miljøledelse, arbejdsmiljø og kvalitetsudvikling, ændrer mål. Man skal stille bedre spørgsmål og ikke kun skele til de traditionelle leverandører af besvarelser.

Man bør i stedet beskæftige sig med

- hvordan udvikles aktiv miljøledelse for øjeblikket?
- hvilket miljøresultat kommer der ud af social miljøledelse i sammenligning med det resultat, der skabes af miljøstyring eller systematisk arbejdsmiljøarbejde?
- hvordan forandres viden om miljø, når man bygger miljøorganiseringen på de

berørtes indsigt og topledelsens radikale miljøfortolkning?

- hvad sker i en virksomhed, der har en miljøkode der hedder »vi er miljø«, til forskel fra det, der sker i virksomheden med en kode, der hedder »vi overholder loven« eller »vi følger et miljøstyringssystem«? Der er en del, der tyder på, at miljøparadigmer nu udvikles til et mere avanceret niveau i virksomhederne end hos de professionelle og i centraladministrationen.

Når man gennemgribende vil lede miljø og velfærd via social ledelse, må man lære sig nye fremgangsmåder hele tiden. Der er ikke tale om – ligesom da man lærte at blive miljøleder, ingeniør eller miljøplanlægger – at man skal lære det, de andre ved om miljø. Der er tale om, at man skal lære sig mere om, hvorledes man beskriver og taler om virksomhedens strategiske relationer og overlevelse. Den nye miljøleder lærer sig organisering opad. Holdningspræget og selvbevidst ledelse opad adskiller virkelig den sociale miljøleder fra manageren eller administratoren. Da *managere* er fortidsorienterede og ude af stand til at forholde sig til hele virksomhedens organisering, er de også travlt beskæftigede med at tage stilling til fremtiden og med at formidle deres beslutninger om den. Beslutninger om fremtiden kan kun ledes nedad. Man beslutter normalt ikke for chefen. Så *manageren* ser nedad. Fortolkninger af, hvad der sker i situationen, kan både ledes opad og nedad. Den nye miljøleder viser, hvorledes en fælles kode for hele beslutningen kan formuleres og besluttet for hele organisationen, og han hjælper med at vise, hvorledes den kan bruges. Der er behov for at udforske dette ledelsesarbejde om miljø, velfærd og arbejdsmiljø.

Miljølederne og de berørte har brug for,

at vi taler om analysemetoder og teknikker, og om, hvad organisering er. Ikke mindst at vi kan beskrive, hvad det er, de gør, som er godt. Og hvornår de producerer miljøbelastninger på grund af misforståelser eller passivitet. Og både politikere, praktikere og forvaltere har brug for at sætte nye ord på organisering.

Så ...

Jeg synes, at man kan sige, at den aktuelle forskning er forfejlet, fordi den centrerer om rationelle organiseringsmodeller og kritikken af dem. Der er behov for, at man orienterer sine spørgsmål i den retning, som praksis udvikles i – den nye miljøledelse. Ny miljøledelse iagttages i de meget aktive miljøledelser, der gør tingene anderledes og bedre, og det handler i høj grad om, at man

gennemfører social ledelse i stedet for management eller administration af miljøopgaverne. For at hjælpe miljøperspektivet i denne udvikling, skal forskningen spejle miljøledernes praksis. Praktikere har behov for opdateret observation og beskrivelse af det, ledere og ansatte gør. Ikke om det, de gjorde sidste år. Derfor bør man revidere den temmeligt bedagede idéverden, der ligger bag den aktuelle formidling af forskningsmidler. Det kan gøres på et teoretiske og videnskabsmæssigt velunderbygget grundlag.

Litteratur

Olsen P.B (1999): *Miljøledelse – organisering af miljø og arbejdsmiljø*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Poul Bitsch Olsen er lektor ved Roskilde Universitetscenter.
Email: pbo@teksam.ruc.dk