

1. Indledning

Omdrejningspunktet for dette projekt er medarbejderdeltagelse i forbindelse med virksomhedernes forbyggende miljøindsats. Miljøledelse præsenteres som et middel til en systematisk og forebyggende miljøindsats. I det følgende gives derfor en kort redegørelse for problemstillingerne vedrørende industriens miljøbelastning.

Verdens samfundet står midt i en økologisk krise, hvis grundlæggende problem er den måde, den industrialiserede verden producerer på. Efter Brundtland kommissionens rapport "Our Common future" som i 1987 [Brundtlandrapporten, 1987] blev udarbejdet med henblik på at komme med viden og anbefalinger til brug for en fremtidig indsats mod globale miljø- og udviklingsproblemer, blev bæredygtig udvikling i forbindelse med "Rio deklARATIONEN" i 1992 et anerkendt politisk mål. Den industrialiserede verden, som udgør en fjerdedel af jordens befolkning, forbruger tre fjerdedel af jordens naturressourcer, og energiforbruget pr. indbygger er 20 gange større end i de fattige lande. Verdens økosystem kan ikke bære, at den 3. verden opnår den samme levestandard, som i-landene har i dag, men den 3. verden har samme krav på velstand og velfærd som de industrialiserede lande. Derfor må de rige industrialiserede lande gå foran i en omlægning af produktion og forbrug. [Miljø- og Energiministeriet, 1995b]. Bæredygtighed er i dag et centralt begreb i samfundsdebatten og optræder i sektorpolitikker på alle niveauer.

Miljøledelse er inden for de sidste 10 – 15 år, som ledelsesværktøj, taget i anvendelse af mange danske virksomheder. Dette er sket for gennem det daglige miljøarbejde generelt at forbedre og styrke virksomhedernes forebyggende miljøindsats, for at kunne skabe den nødvendige dokumentation for virksomhedens miljøpræstation overfor omverdenen og hvor det måtte være muligt, ligeledes at indføre en renere teknologi på den enkelte virksomhed.

Da miljøledelse i opstarten blev indført på virksomhederne, var det i første omgang produktionsprocesserne, man fokuserede på, med det resultat, at opmærksomheden samlede sig om enkeltstående udviklings- og demonstrationsprojekter, hvor man ville vise, at miljøproblemerne kunne minimeres ved kilden, altså i selve produktionen. Denne renere produktions- eller processtilgang gav hurtige miljøgevinster, og også økonomiske besparelser. Disse quick-wins, eller "lavthængende frugter", som blev resultatet af disse demonstrationsprojekter, havde imidlertid det problem, at de sluttede samtidig med projektet.

Fra først i 90'erne blev fokus imidlertid rettet mod en fortløbende miljøledelsesindsats der var systematisk og planlagt med henblik på at minimere resourceforbrug og miljøbelastning. Denne systematiske og planlagte miljøledelsesindsats, gjorde det muligt at blive certificeret efter ISO 14001 eller EMAS miljøledelsessystemer, men kom også til udtryk i de miljøledelsessystemer som virksomhederne selv designede, de såkaldte "husmandsmodeller".

Hvor renere produktionstilgang er enkeltstående projekter, er miljøledelse i princippet en lang kæde af projekter og kan derfor karakteriseres som kontinuerligt. Som følge heraf rettedes fokus i miljøledelse mod organisations og ledelsens formens betydning. Det viste sig at medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen, var en vigtig kilde til at opnå såvel miljømæssige som økonomiske besparelser. MIRT projektet, som kørte fra 1993 til 1996, viste at medarbejdernes viden og erfaringer er en central ressource i det forebyggende miljøarbejde. Virksomheder der havde gode traditioner for medarbejderdeltagelse, f.eks. i forbindelse med udarbejdelse af arbejdspladsvurdering, eller i forhold til selve produktionen, havde lettere ved at etablere rammer for at udvide medarbejderdeltagelsen til andre områder som f. eks. miljøledelse [Lorentzen 1997]

Stadig flere virksomheder gennemfører omstillingsprojekter til mere bæredygtige produktionsformer som følge af krav fra omgivelserne, hvor der samtidig sættes på inddragelse af medarbejderne. Ligeledes kan der i den statslige og internationale regulering på miljøområdet ses tendenser til, at medarbejderdeltagelsen i stigende grad benyttes som miljøpolitisk virkemiddel. Det er bl.a. tydeliggjort i miljøbeskyttelseslovens §6a, hvor der står følgende:

”Forurenende virksomheder skal organisere miljøarbejdet således, at medarbejderne inddrages. Miljø- og energiministeren kan efter forhandling med de berørte parter fastsætte nærmere regler om, hvordan forurenende virksomheder skal inddrage medarbejderne i miljøarbejdet”.

Ovennævnte har affødt en naturlig interesse for specielt vigtigheden/problematikken omkring organisations- og ledelsesformens betydning for medarbejderdeltagelsen i forbindelse med oprettelse, implementering og den efterfølgende drift af et miljøledelsessystem.

Hvad betyder disse tendenser for virksomhedernes forebyggende miljøindsats? Hvilke krav stiller det til den enkelte virksomheds organisations- og ledelsesform? Er de nødvendige ressourcer og værktøjer til rådighed? Har medarbejderen den nødvendige kompetence og hvilke uddannelsesbehov opstår?

De to forfattere til nærværende projektrapport har via deres daglige arbejde stiftet et nærmere bekendtskab til henholdsvis omlægning af organisations- og ledelsesformer og miljøledelse/miljøstyring. Dels i form af deltagelse i et konkret projektforsøg omkring oprettelse, implementering og certificering af et miljøledelsessystem på Elsam A/S – Nordjyllandsværket. Dels som andelshaver/bestyrelsesmedlem i Thise Mejeri, hvor der i 2001 har været arbejdet med indførelse af miljøledelse på mejeriet i form af et ”aktionsforskningsprojekt” hvor to AUC-studerende udarbejdede en rapport omkring indførelse af miljøledelse netop på Thise Mejeri.. De to virksomheder vil blive anvendt som case virksomheder for nærværende projekt.

Da henholdsvis Thise Mejeri og Nordjyllandsværket såvel produktionsteknisk som organisatorisk er to meget forskellige virksomheder, vil det være vanskeligt at foretage en direkte sammenligning mellem dem, men det vil give et godt analytisk udgangspunkt for at belyse netop medarbejderdeltagelsens og, organisations og ledelsesformens betydning for virksomhedernes forebyggende miljøindsats.

Med nærværende rapport håber vi, at kunne give yderligere inspiration til at Thise Mejeri med udgangspunkt i virksomhedens forebyggende miljøindsats tager endnu et afgørende skridt mod en beslutning om at udnytte et potentiale i medarbejderstaben som p.t. er uudnyttet.

2. Formål, fremgangsmåde og metode

Projektets formål er at beskrive og analysere organisations- og ledelsesformens betydning for en aktiv medarbejderdeltagelse i forbindelse med virksomhedernes forebyggende miljøindsats. Vælger en virksomhed at indføre miljøledelse skal den tilpasse sig organisatoriske forandringer som sikrer en aktiv medarbejderdeltagelse. Ovennævnte genstandsfelt vil vi sammenfatte i to teser:

- **Organisation og ledelsesformen har en afgørende betydning for omfang og kvalitet i forhold til virksomhedernes forbyggende miljøindsats**
- **En aktiv medarbejderdeltagelse er en forudsætning for at forankre virksomhedernes forebyggende miljøindsats**

For at forsvare ovennævnte teser vil vi tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad er rationalet for virksomhedernes forbyggende miljøindsats, herunder indførelse af miljøledelse på en given virksomhed?
 - Hvilke styrker/svagheder er der i forholdet mellem, en given organisations og ledelsesform og omfanget af medarbejderdeltagelse?
 - Hvilken betydning har en bred medarbejderdeltagelse for virksomhedens forbyggende miljøindsats, set i forhold til oprettelse, implementering og drift af et miljøledelsessystem?

Beskrivelse af fremgangsmåde og metode. Indledningsvis vil der blive foretaget en gennemgang af det historiske forløb, som har været medvirkende til at fremme udviklingen af ”miljøledelse” som værktøj for virksomhedernes forbyggende miljøindsats samt en beskrivelse af miljøledelsessystemerne ISO 14001, EMAS og den såkaldte husmandsmodel.

Efterfølgende foretages der en beskrivelse af forskellige typiske organisationsprincipper samt en beskrivelse af hvilke organisationsprincipper, der er mest fremherskende i dagens danske erhvervsliv.

For at forsvare de to ovennævnte teser vil vi tage udgangspunkt i to konkrete ”Cases”, som vil blive analyseret og diskuteret ud fra ovennævnte 3 specifikke underspørgsmål. I projektets case-studier foretages der indledningsvis en kort beskrivelse af den pågældende virksomhed.

Arbejdsmetoden med en teoretisk og empirisk undersøgelse af case virksomhederne er valgt, for at få en dybere forståelse af, og indsigt i, hvilken betydning de organisatoriske og ledelsesmæssige forhold har for den daglige medarbejderdeltagelse i forbindelse med virksomhedernes forbyggende miljøindsats. Da de to projektdeltagere begge har været aktive deltagere i hver deres virksomhed, får casestudierne karakter af aktions- eller reality studie. Velvidende at nærvende projekts deltagere ikke er forskere citeres hermed følgende:

”den mest avancerede form for forståelse opnås ved at forskere placerer sig selv i den kontekst de studerer. Kun på den måde vil de kunne fange og forstå den problemopfattelse og adfærd, som karakteriserer sociale aktører”[Flyvbjerg, 1994]

Case 1: Elsam A/S Nordjyllandsværket har indført et miljøledelsessystem med endelig certificering 1. kvartal 2002. I den forbindelse beskrives samspillet mellem etableringen af en ny flad organisationsstruktur og den efterfølgende indførelse af miljøledelse på virksomheden. De nye organisationsprincipper på virksomheden beskrives med fokus på

medstyrende grupper. Hvilke barrierer og overvejelser skal der overvindes/foretages både fra ledelse og medarbejdere i forbindelse med oprettelsen og implementeringen af et sådant system. Hvilke krav stiller de nye organisations- og arbejdsprincipper til bla. uddannelse og kompetenceniveau hos den enkelte medarbejder. Derudover vil der blive foretaget en beskrivelse af, hvorledes man rent praktisk har opbygget miljøledelsessystemet.

Case 2: Thise Mejeri deltog i år 2000 i et aktionsforskningsprojekt om livscyklusbaseret miljøledelse. To ingeniørstuderende fra AUC forsøgte gennem deres afgangsrapport at udvikle et nyt koncept for livscyklusbaseret miljøledelse, ved først at indføre miljøledelse på mejeriet for derefter at udvide miljøindsatsen til hele livscyklussen. I dette case studie vil vi beskrive og analyserer virksomhedens erfaringer efter at have deltaget i dette projekt, men vil dog afgrænse vore analyser til kun at omfatte de erfaringer der knytter sig til indførelsen af miljøledelse på mejeriet.

De forhold vi har afdækket i de to cases vil blive holdt op imod, diskuteret og analyseret i forhold til, dels organisationsteori, og dels til relevant litteratur/arbejdsrapporter omhandlende miljøledelse, herunder relevante dele af kompendiet fra humanøkologistudiets 2. studieår.

Ovennævnte forsvar for projektets teser, danner afslutningsvis grundlag for rapportens endelige konklusion og perspektivering.

3. Virksomhedernes forbyggende miljøindsats.

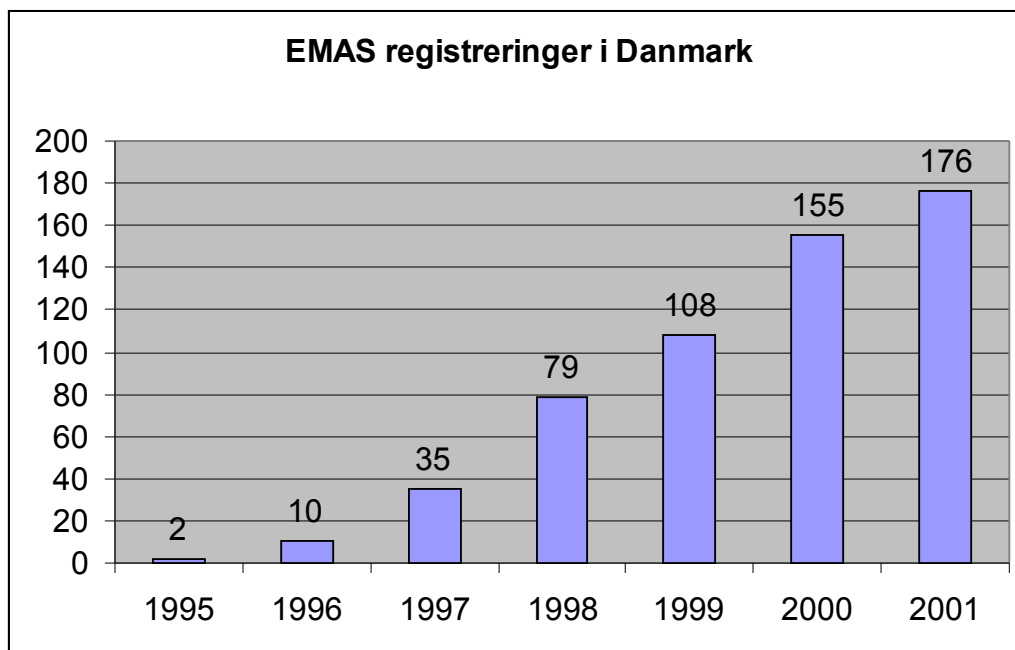
3.1 Virksomhedernes forbyggende miljøindsats set i et historisk perspektiv.

Efterhånden kan man ikke afslå sig fra at se det i øjnene – miljøet er ikke bare en tidsbestemt trend, som vi bare skal igennem. Muligheden har luret - mange har gisnet, heriblandt Bøje Larsen i hans artikel ”Nye ord eller ny virkelighed”, hvor han skriver:

”Måske er det begyndelsen til en ny virkelighed. En ny virkelighed, hvor miljø ikke blot er en religion for nogle få, en dydig standardmening for mange og et nyt herligt reguleringsobjekt for det offentlige. En ny virkelighed hvor virksomhederne selv tager et ansvar og selv gør noget”

Bøje Larsen skrev disse kommentarer i bogen Miljøledelse i praksis tilbage i 1993. En periode hvor miljøtanken kæmpede for at bide sig fast i de danske virksomheder, for at etablere sig som et styringsredskab på lige fod med bl.a. økonomistyring, produktionsstyring og kvalitetsstyring. [Larsen, 1993]

Siden 1993 er der sket meget også på miljøområdet! I samme bog beskriver Sven Hauberg. BS 7750,[British Standard 1994] som var den første miljøstyringsstandard, som opnåede relativ stor udbredelse. Siden da er den blevet afløst af miljøstyringsstandard ISO 14001, som 10881 virksomheder på verdensplan er certificeret efter, og for Danmarks vedkommende har 430 danske virksomheder underlagt sig en ISO 14001 certificering [ISO 14001 1996].



På EU plan er der etableret en tilsvarende standard EMAS – Eco-Management-Audit-Scheme. Kun virksomheder indenfor EU kan registreres under denne frivillige ordning, hvilket 176 danske virksomheder har valgt at gøre, og tilsvarende på EU plan har 3157 virksomheder ladet sig registrere som fordeler sig på 2124 fra Tyskland, 252 fra Østrig, 177 fra Sverige, medens Danmark altså 176. [Miljøstyrelsens hjemmeside under punktet EMAS].

Imidlertid er arbejdsområdet for virksomhedernes miljøarbejde udvidet væsentligt igennem de senere år. Nogle beskriver virksomhedernes miljøarbejde med en tidslinie, som forløber parallelt med miljømyndighedernes initiativer.

Historisk set kan man argumentere for at tidslinien spænder over følgende forløb.

1 Fortyndingsprincippet - 2 Renere teknologi- 3 Produktorienteret miljøarbejde.

Ad 1 Fortyndingsprincippet

Udgangspunktet var at beskytte nærmiljøet som det vigtigste formål, ligesom man mente at miljøproblemer var lokale problemer, og at miljøproblemer f.eks. virksomheders spildevandsudledning skulle løses ved at føre lange rør ud i havene, hvorved spildevandsudledningen ville blive fortyndet. Der findes i dag adskillige eksempler på denne politik f.eks. i form af følgende virksomheder: Superfos i Fredericia, Cheminova samt Grinsted Products, hvor der den dag i dag er problemer med lokalt forurenede områder.

Som Mogens Moe skrev i sin bog Miljøret – Miljøbeskyttelse ”Dengang betragtede man havet som en robust recipient. Det salte vand var et naturligt rensningsanlæg, som kunne omsætte alle stoffer, som ikke var miljøfremmede.” I dag ved vi bedre, hvorfor man fra miljømyndighedernes side har skiftet retning.

Ad 2 Renere teknologi

Efterhånden nåede man i Danmark til en erkendelse af at miljøproblemerne var mere omfattende end som så. Blandt andet medvirkede Sverige til denne erkendelse, da det lykkedes dem at overbevise danske myndigheder og politikere om, at Danmark bar en stor del af ansvaret for forurening af de svenske søer.

Denne erkendelse var medvirkende årsag til, at man i den danske miljøpolitik lagde strategien om. Man erkendte nu problemerne og rettede derfor fokus mod den teknologi, der blev anvendt i danske virksomheder. Virksomhederne skulle benytte sig af teknologier, der var mindre forurenende således at f.eks. virksomhedernes affaldsmængder reduceredes, eller at der f.eks. blev foretaget afrensning af hydraulikrør med mindre farlige kemikalier end trichlorethylen. Man kan vel sige, at fundamentet for at tænke produktorienteret var lagt – produktion med mindre forurening.

Ad 3 Produktorienteret miljøarbejde

Miljøstyrelsens præsenterede i slutningen af 1996 deres nye strategi. Denne gang skal der i endnu højere grad sættes fokus på den forurening som virksomhedernes produkter medfører. Nu handler det imidlertid ikke kun om forureningen i produktionsfasen, men også om hvordan produktionen af virksomhedens råvarer har forurennet, hvordan transporten af materialer der indgår i virksomhedens produktion forurenner, hvordan det færdige produkt forurenner under brugsfasen, og endelig forureningen i forbindelse med bortskaffelsen.

Man opererer kort sagt med vugge-til-grav-princippet også kaldet produktets livscyklus. Til at foretage en vurdering af produktets samlede miljøpåvirkning er der udarbejdet standarder for hvordan og efter hvilke principper, man arbejder for at lave en livscyklusvurdering.

Som et vigtigt værktøj til at minimere denne miljøpåvirkning anvender virksomhederne i dag miljøledelse.

registreringer og ISO 14001 certificeringer siden 1995 og viser at interessen for ISO 14001 er fire gange så stor som for EMAS. [Jørgensen, 2001 s. 70]

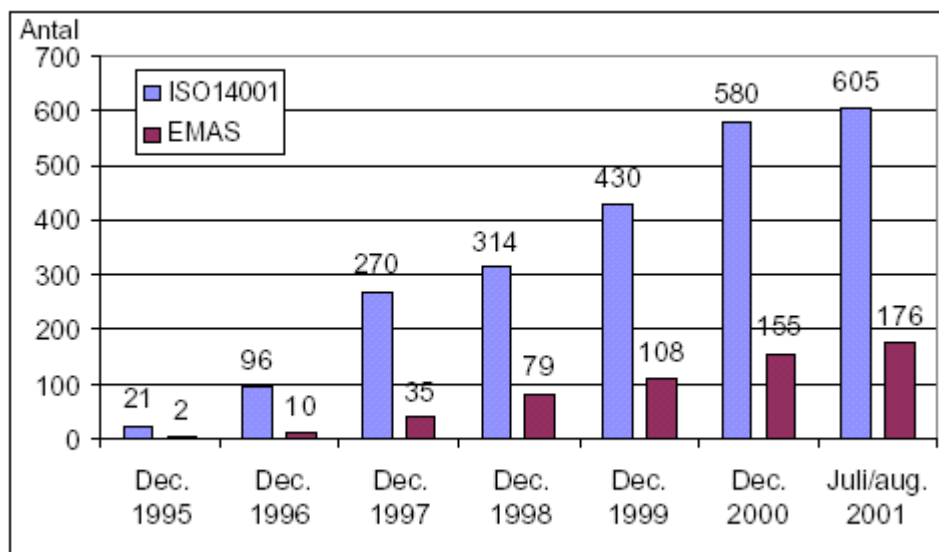


Fig. 3.5.4: Antal Emas registreringer og ISO registreringer i Danmark. [Miljøledelses-systemer, standarder og praksis. Jørgensen, 2001 s. 70]

Mange virksomheder bruger i dag ordene ”miljøstyring” og ”miljøledelse”, når de taler om det daglige miljøarbejde på virksomheden. Der er således en vis forvirring om betydningen af ordene. Denne forvirring skyldes til dels oversættelsesproblemer af de udenlandske og internationale standarder til dansk. I den danske oversættelse af henholdsvis ISO 14001 og BS 7750 betegnes de begge som miljøledelses systemer. I EU forordningen EMAS blev ordet miljøstyring oprindeligt benyttet, men i den reviderede udgave af denne er ordet miljøstyring erstattet af miljøledelse.

Ordet miljøstyring lyder mere stift og bureaukratisk og omhandler typisk den praktiske kontrol og styring af den enkelte virksomheds miljøforhold. Miljøledelse har en bredere betydning. Ved at anvende ordet miljøledelse vil fokus blive rettet dels mod kontrol og styring af miljøforholdene, men også meget mere mod den enkelte medarbejders miljøbevidsthed og en forankring af denne.

Da der dels i miljøbeskyttelseslovens §6 og dels i både ISO/- og EMAS standarden, bliver rejst krav om medarbejderdeltagelse, skal virksomheden således til at bringe medarbejderne i spil.

Ved hjælp af en bred medarbejderdeltagelse i virksomheden, er der således en meget større mulighed for, at den måde der drives virksomhed på, er en måde, hvor miljøforholdene er en integreret del af det daglige arbejde på virksomheden. Vælger en virksomhed at leve op til betydningen af ordet miljøledelse og tilpasse sin organisations- og ledelsesmetoder til at dette kan lade sig gøre i praksis, så står virksomheden med et mere dynamisk og helhedsorienteret ledelsesværktøj til gavn for såvel virksomheden som det daglige miljøarbejde. Dette kræver dog som før nævnt, at der i den enkelte virksomheds organisationsstruktur og ledelsesstil er grobund for denne medarbejderdeltagelse. Det vil vi se nærmere på i kapitel 4.

3.4 Lovgivningens rolle.

Frivillighed og egenkontrol anvendes som et vigtig faktor i virksomhedernes forebyggende miljøindsats. Dette kan for eksempel udmøntes gennem deltagelse i et miljøledelsessystem, der som oftest er knyttet til en specifik miljøledelsesmodel f.eks. ISO-14001 (en privat certificeringsmodel) eller EMAS certificering som er EU's officielle miljøcertificeringsmodel. Miljøledelse praktiseres også uden certificering for øje i de såkaldte "husmandsmodeller". [Jesper Holm m.fl. 1997]

Da de første miljøstyringsstandarder, British Standard 7750 (BS 7750), ved lovgivning, blev formaliseret i Storbritannien i 1992, var det meningen at give mulighed for at lade sig verificere, sådan at en uafhængig akkrediteret miljøverifikator kunne efterprøve virksomhedens miljøpolitik, miljøprogram, miljøstyringssystem og miljørevisionsprocedure. Parallelt med forløbet blev der udviklet internationale standarder den såkaldte ISO-14001. For virksomheder, der indgår i miljøstyringsordninger er det væsentligt, at der er så stor et overlap i de forskellige ordninger som muligt, således at de fælles elementer f.eks. ISO-14001 og EMAS ikke skal gennemføres to gange. EU har ladet sin standardiseringskomité CEN udarbejde brobygningsdokumenter der beskriver hvilke supplerende krav en BS-7750- eller ISO-14001-godkendt virksomhed skal opfylde for at blive EMAS-registreret. Lovgivningen har således spillet en væsentlig rolle for at understøtte virksomhedernes mod på at indgå i et miljøledelsesforløb. [E. M. Basse 1999]

Fra offentlig hold kan man endvidere understøtte virksomhedernes tilskyndelse til at indføre miljøledelse, gennem brug af tilskud til pilotprojekter, for på denne måde at sætte en proces i gang. En undersøgelse foretaget blandt 107 danske virksomheder der havde indført et miljøledelsessystem bekræfter dette. [Nielsen 1996] Her fremgår, at faktisk halvdelen af disse havde modtaget tilskud i forbindelse med forarbejdet og selve certificeringen, og af dem angav igen knap halvdelen, at de ikke havde indført et miljøledelse og var blevet certificeret, hvis de ikke havde kunnet få tilskud til dette.

En anden måde, at fremme virksomhedernes incitament til at indføre miljøledelse og lade sig certificere, har været at koble egenkontrol gennem miljøledelse, sammen med myndighedskontrol. Dette sker f. eks i forhold til grønne regnskaber, som EMAS kontrollerede virksomheder er fritaget for, ligeledes opnår EMAS registrerede virksomheder reduktion i betaling for miljøtilsyn.

Gennem lovgivning har man således koblet virksomhedernes interesse for at deltage i den forebyggende miljøindsats, ved at indgå i en certificeret produktion, sammen med myndighedskontrol.

3.5 Virksomhedernes erfaringer med indførelse af miljøledelse.

Der er gennem det sidste årti foretaget en del undersøgelser af såvel virksomhedernes erfaringer med indførelse af miljøledelse som erfaringerne af medarbejderdeltagelsens betydning for det forebyggende miljøarbejde, af dem vil vi her nævne:

- Erfaringer med miljøledelse i danske virksomheder [Christensen m.fl. 1999]. En undersøgelse blandt 107 miljøcertificerede danske virksomheder.
- Konklusioner fra to virksomhedsrapporter, som er udarbejdet i forbindelse med projektet: "Integreret kvalitets- og miljøstyring i levnedsmiddelindustrien".
- MIRT projektet, som undersøgte potentialet for medarbejderdeltagelsen [Lorentzen m.fl.1997].

Erfaringer med miljøledelse i danske virksomheder. Det almene billede i undersøgelsen blandt de 107 miljøcertificerede virksomheder er, at disse har givet sig i lag med miljøledelse først og fremmest for, at være med i front når det gælder udvikling samt af hensyn til image og markedsføring.

Omkostningerne ved indførelse af miljøledelse er ca. 600.000 kroner, med en spredning fra 60.000 til 2.5 millioner kr. til meget store virksomheder, hvoraf en tredjedel er gået til fremmed konsulentbistand.

Mere end halvdelen af virksomhederne har medtaget arbejdsmiljøforhold i miljøgennemgangen, og 68 % har erfaringer med kvalitetsstyring og har således lagt kimen til integreret virksomhedsledelse.

Virksomhederne har i væsentlig grad benyttet sig af intern ekspertise ved kortlægningen. Man havde i høj grad benyttet eksisterende men spredt viden og kun en fjerdedel havde brug for, at lave supplerende undersøgelser.

Undersøgelsen nævner medarbejdere og miljømyndigheder som de væsentligste interessenter, hvorimod de finansielle interessenter (banker og forsikringselskaber) og naboer sjældent udgør en væsentlig drivkraft i forhold til virksomhedens miljøarbejde.

Virksomhederne gennemgår hyppigt organisatoriske forandringer i forbindelse med indførelse af miljøledelse, dette sker ofte ved at danne en miljøgruppe, eller udpege en miljøkoordinator ofte ansættes ekstra arbejdskraft i forbindelse hermed.

I undersøgelsen blandt de 107 virksomheder afsluttes sammendraget med flg. :

”Miljøledelse blandt danske virksomheder må alt i alt siges at have været en succes. Virksomhederne kan i høj grad demonstrere, at de, som det står i standarderne, ikke alene overholder lovgivningen, men også går foran denne gennem fortsatte miljøforbedringer”.

Men hvordan er så perspektiverne for arbejdet med miljøledelse. Hjælper det på miljøet? Er miljøcertificering en gevinst for miljøet? Undersøgelsen konkluderer :

”Sammenlignet med tidligere undersøgelser af ”almindelige” virksomheder og deres opfattelser af miljøet og deres arbejde hermed, er der ingen tvivl om, at de certificerede danske virksomheder går væsentligt længere end de miljøgodkendte virksomheder, både i omfanget af deres miljøpolitikker, registrerede miljøforhold og indførte renere teknologier.”

Med baggrund i to virksomhedsrapporter, som, er udarbejdet i forbindelse med projektet: “Integreret kvalitets- og miljøstyring i levnedsmiddelindustrien”, konkluderede man følgende:

Begge virksomheder oplevede en række barrierer ved indførelsen af kvalitetsstyring og miljøledelse, som er velkendte hos andre danske virksomheder, der har indført miljøledelsessystemer. De væsentligste barrierer, de to case virksomheder oplevede, var manglende tid, manglende intern viden og kompetence [Jørgensen2001]

Under punktet organisatoriske forandringer konkluderede man:

Ledelsen er styrket i begge virksomheder og flere opgaver er uddelegeret. [Jørgensen 2001]

MIRT projektet. Medarbejderdeltagelse er de seneste år blevet en central brik i forbindelse med implementering af miljøledelse i en virksomhed. MIRT projektet (Medarbejderdeltagelse ved Indførelsen af Renere Teknologi), et aktionsforskningsprojekt som strakte sig 1993 til 1996, viste at medarbejdernes viden og erfaringer er en central ressource i det forebyggende miljøarbejde. De senere års erfaringer har vist, at medarbejderdeltagelse nærmest kan opfattes som ”krumtappen” i forbindelse med succesfuld indførelse og forankring af miljøledelse.

Medmedarbejderdeltagelsen følger en række organisatoriske overvejelser både om medarbejdernes og ledelsens rolle i det interne miljøarbejde, men også i forhold til virksomhedens traditioner for medarbejderdeltagelse og miljøarbejde. MIRT projektet havde til hensigt, at udvikle former for medarbejderdeltagelse i virksomhederne og man skelnede mellem fem niveauer for deltagelse blandt medarbejderne:

1. **Information** (fra ledelsen til de ansatte om ledelsens planer)
2. **Videns- og erfaringsopsamling** (blandt de ansatte)
3. **Samråd** (de ansatte kan fremsætte forslag og synspunkter)
4. **Forhandling** (mellem medarbejdere og ledelsen, ofte i formelle samarbejdsorganer)
5. **Fælles beslutningstagen** (drøftelser hvor de involverede parter tilstræber enighed)

Afhængigt af på hvilket niveau medarbejderdeltagelsen er, er det nødvendigt at få tildelt ressourcer, f.eks. til uddannelse og møder, hvis medarbejderdeltagelsen skal udvikles og forankres. Ledelsens opbakning er ligeledes vigtig i forbindelse med at løse eventuelle problemer, som de deltagende medarbejdere måtte opleve. [Lorentzen et al. 1997]

Omfanget af medarbejderdeltagelse stiger gennem de fem niveauer. Virksomheder der havde gode traditioner for medarbejderdeltagelse, f.eks. i forbindelse med udarbejdelse af arbejdspladsvurdering, eller i forhold til selve produktionen, havde lettere ved at etablere rammer for at udvide medarbejderdeltagelsen til andre områder.

Som det ses af undersøgelsen blandt certificerede virksomheder gennemgår disse hyppigt organisatoriske forandringer i forbindelse med indførelse af miljøledelse, sammenholder vi det med erfaringerne fra MIRT projektet, hvor virksomheder der havde gode traditioner for medarbejderdeltagelse, havde lettere ved at etablere rammer for at udvide medarbejderdeltagelsen til andre områder, ses en klar sammenhæng mellem miljøledelse, medarbejderdeltagelse og organisations og ledelsesformer. Vi vil derfor i næste kapitel se nærmere på teorier for organisation og ledelsesformer.

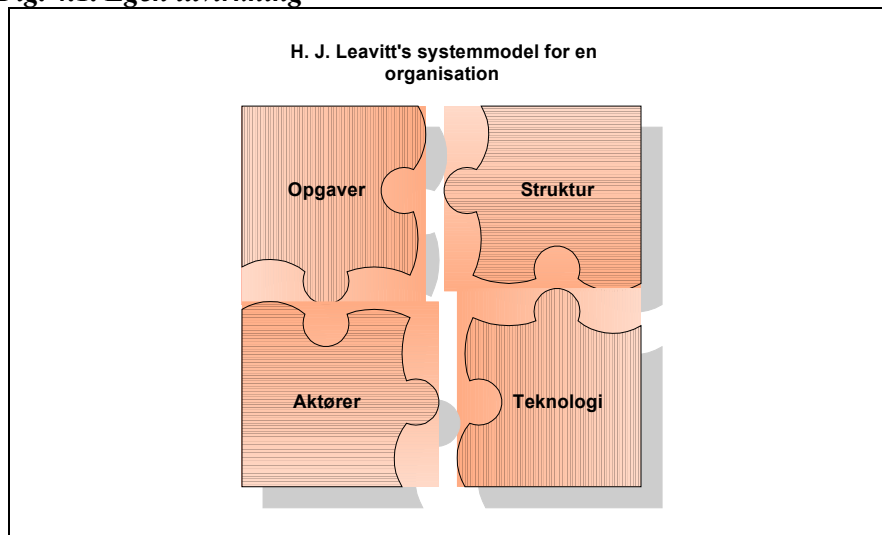
4.0 Organisations- og ledelsesformens betydning for medarbejderdeltagelsen.

Idet nærværende projekt har fokus på organisations –og ledelsesformens betydning for omfanget af medarbejderdeltagelse i forbindelse med virksomhedernes forbyggende miljøindsats, vil vi i dette kapitel dels beskrive forskellige organisationstyper og dels udviklingen af organisationsformen i danske virksomheder inden for de sidst 10 – 15 år. Gennemgangen og beskrivelsen af de forskellige organisationstyper og ledelsesformer vil blive præcenteret ud fra det forhold, at nærværende projekt har størst fokus på

medarbejderdeltagelsens betydning for en succesfuld drift af et miljøledelsessystem. Formen og i særdeleshed omfanget af medarbejderdeltagelsen er meget afhængig af hvilken organisationsstruktur og ledelsesform, der praktiseres i de enkelte virksomheder. Hvad er de største ledelsesudfordringer i dag? Hvilke værktøjer benytter ledere?

Hvad er en organisation? Når vi taler om organisationer i det hele taget, er det vigtigt at nævne H. J. Leavitt, som tilbage i 1965 opstillede en systemmodel for en organisation. [H. J. Leavitt, 1965]

Fig. 4.1. Egen tilvirkning



Som det kan ses af ovenstående figur, er en organisation opbygget af fire hovedvariable elementer: Opgaver, Struktur, Aktører og Teknologi. En organisation opstår således typisk omkring opgaver og kan omfatte udvikling, produktion og salg af bestemte produkter, serviceydelser af forskellig art.

- **Opgaver.** Mængden og arten af disse opgaver er for komplekse til, at personer kan klare dem alene, idet man ved samarbejde kan forene de enkelte personers kvalifikationer. Ved at danne en sådan organisation opstår der et øget behov for koordinering/kommunikation mellem de enkelte enheder, hvilket f. eks. kan løses ved etablering af ledelsesgrupper.
- **Struktur.** Ved at opdele en organisation i flere forskellige ledelsesgrupper/lag, opstår der en fordeling af autoritet mellem de organisatoriske lag og positioner. Denne autoritet giver således en bestemt stilling eller jobfunktion en beføjelse til at give ordrer til andre og ligeledes retten til at straffe eller belønne enkelt personer eller grupper af samme. Eller sagt med andre ord, en god traditionel afprøvet arbejdsledelses-model.
- **Aktører.** Denne form for "arbejdsdeling" i en organisation giver således mulighed for at foretage en opdeling af arbejdsopgaver/funktioner i mindre opgaver/afdelinger, hvilket muliggør en specialisering af/for de pågældende medarbejdere der udfører en specifik jobfunktion.
- **Teknologi.** Teknik er redskaber, som organisationen bruger for at udføre opgaverne. De omfatter således maskiner, værktøjer, instrumenter, edb-systemer, og tilstedeværelse af fysiske lokaliteter for såvel produktion og de ansatte personer.

Organisationsmodeller.

De tre klassiske organisations modeller som står for at sammenbinde de fire ovennævnte hovedelementer kaldes i daglig tale for: Funktionel organisation, produkt organisation og matrix organisation. I det følgende vil vi forklare de forskellige organisationsmodeller hver især. [Bakka mfl. 1998]

Funktionel organisation er karakteriseret ved at have en meget kompleks og hierarkisk opbygning såvel vertikalt som horisontalt. I den funktionelle organisation kan den enkelte medarbejder således blive udsat for at have flere overordnede – en overordnet for hver funktion, der har betydning for medarbejdernes arbejde. Den funktionelle organisation medfører en høj grad af specialiserede arbejdsgange. Dette afføder igen en styrke af specialiserede medarbejdere med en mulig udnyttelse af disse specialister.

Produktorganisationen er karakteriseret ved, at der ikke er så mange hierarkiske lag såvel vertikalt som horisontalt. Den enkelte medarbejder har kun en overordnet. Dette betyder, at der aldrig vil være tvivl om, hvis ordre der skal følges. Produktorganisationen giver altså en klar kommando-linie og i de fleste situationer korte og hurtige beslutningsveje.

Matrixorganisation er en kombination af de to ovennævnte modeller. Grundmodellen er en linieorganisation med kun en chef for den enkelte medarbejder og klare kommandolinier. Jo større en organisation er, jo mere behov har den for at ansætte medarbejdere, som har den fornødne viden. Disse medarbejdere er som en slags rådgivere og kaldes også stabsmedarbejdere. Disse medarbejdere kommer med ideer og handlingsplaner til løsning og opfølgning på konkrete opgaver. Der findes forskellige typer af stabsafdelinger, bla.

- Personlige assistenter for ledelse og afdelingschefer
- Ekspertgrupper der på liniechefens ansvar arbejder med specielle problemstillinger
- Service og support afdelinger til aflastning af liniecheferne og øvrige afdelinger
- En såkaldt generalstab som består af højt uddannede personer, der varetager den strategiske planlægning af ledelsens mål og politik for organisationen.

En typisk dansk organisation er således mere eller mindre kompleks. Komplexiteten er afhængig af hvor mange lag (vertikalopdeling) og hvor mange afdelinger (horisontalopdeling), der findes i den enkelte virksomhed. I figur 4.2 findes der en oversigt over fordele og ulemper ved ovennævnte organisationsmodeller.

Organisationstype	Fordele	Ulemper
Funktionelorganisation	<ol style="list-style-type: none">1. Fremme faglig identitet og karriereveje for medarbejdere2. Let at lede/administrere3. Tillader maksimal specialisering inden for fag4. Andre afdelinger har adgang til ekspertise	<ol style="list-style-type: none">1. Skaber store forskelle mellem afdelinger2. Kræver længere tid til at løse konflikter3. Vanskelig at lokalisere ansvar for resultater4. Udvikler ikke bredt orienterede topledere
Produktorganisation	<ol style="list-style-type: none">1. Forenkle koordinering mellem funktioner2. Muliggør betydelig vækst uden tab af styring3. Klargør resultatansvar4. Målene for division er klare, giver motivation til divisionsledere5. Beslutningsmyndighed flyttes nærmere problemerne	<ol style="list-style-type: none">1. Dobbeltarbejde mellem afdelinger2. Reducere faglig specialisering3. Fremmer konkurrence mellem divisioner4. Fremmer suboptimering
Matrixorganisation	<ol style="list-style-type: none">1. Fremmer koordinerings muligheder2. Aflaster topledelse for koordineringsopgaver3. Udvikler fleksibilitet, hurtig reaktioner4. Økonomisk anvendelse af menneskelige ressourcer5. Stimulerer motivation6. Vigtig for socialisering og oplæring af nye medarbejdere	<ol style="list-style-type: none">1. Lang indkøringsperiode2. Udløser mange konflikter3. Svært at lokalisere ansvar4. Stress5. Svækkelse af faglig identitet6. Store administrative omkostninger

Fig.: 4.2: Fordele og ulemper ved forskellige organisationsformer. [Bakka mfl. 1998]

Inden for de senere år er der kommet en ændring fra de mere traditionelle organisationsformer over mod nogle mere ”flade” organisationsform med den enkelte medarbejder mere i fokus inden for det daglige arbejde både med hensyn til arbejdstilrettelæggelse, ansvar og kompetence inden for eget område. Dette beskrives i næste afsnit.

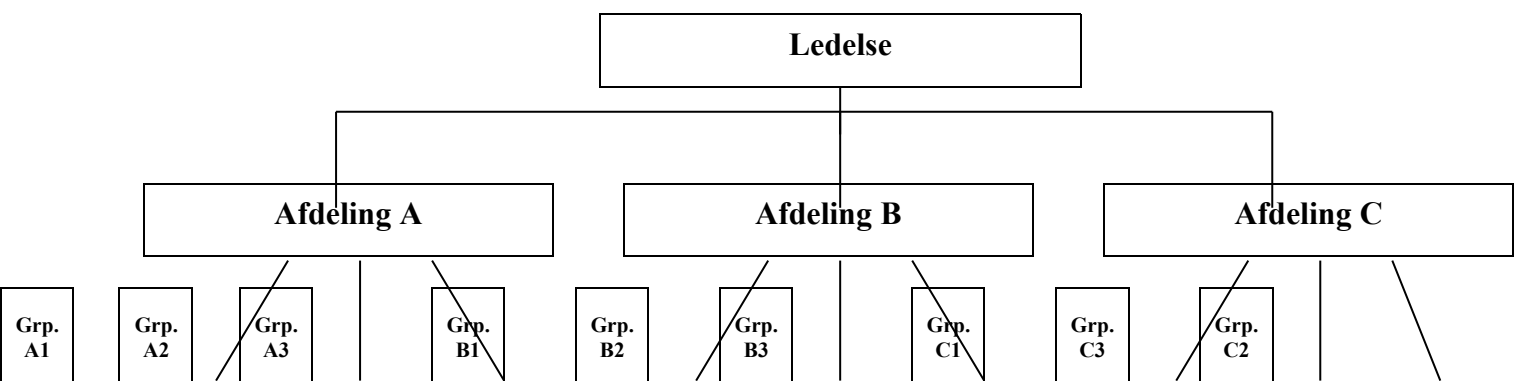
Likerts’ organisationsmodel.

Organisationsteoretikeren Rensis Likert har opstillet en organisationsmodel, hvor de menneskelige behov er essentielle. Af de menneskelige behov er ”realiseringen af sig selv” det vigtigste, og det opnås bedst gennem gruppearbejde [Hansen mfl. 1999]

Allerede i 60'erne og i starten af 70erne blev der lavet forsøg med selvstyrede grupper i norske og danske virksomheder. I begge tilfælde i samarbejde med forskningsgrupper. Resultaterne herfra er overvejende positive for både virksomhederne og medarbejderne. [Hansen mfl. 1999]

Ordet selvstyrede grupper lyder, som om det indeholder modsætningen mellem på den ene side følelseskold effektivitet og på den anden side gruppearbejdets afslappede samvær. Betegnelsen medstyrede grupper klinger blidere, mens selvstyrede grupper har en snert af noget arbejderpolitisk fra 1970'erne [IOK – 1992]. Begrebet beskrives efterfølgende.

Organisationen skal ifølge Likert ikke opbygges af et system af enkeltindivider men i stedet i et system bestående af grupper. Dette kan grafisk fremstilles således:



Figur 4.2: Likert's organisationsmodel. Egen tilvirkning.

Likerts analoge principper for medstyrede grupper.

1. Gruppen er som helhed ansvarlig for at opnå et nærmere angivet arbejdsresultat (fx antal producerede stk.) under overholdelse af de for virksomheden gældende retningslinier.
2. Gruppen fastlægger selv den interne opgavefordeling (herunder også de opgaver, der traditionelt udføres af arbejdslederen fx planlægning og kontrol)
3. Gruppen fastlægger selv sine arbejdsmetoder under hensynstagen til de til rådighed stående hjælpemidler
4. Gruppen disponerer selv arbejdstidens anvendelse (pauser, arbejde etc.)
5. Gruppen afgør selv, om den skal have en leder, og i positivt fald hvem det skal være
6. Gruppen afgør, hvem der skal være med i gruppen (dvs. foretager ansættelse og

afskedigelse)

Grupperne skal endvidere have øje for, at de er en lille gruppe i en større organisation, derfor må de handle ud fra organisationens overordnede mål.

Netop samarbejdet grupperne imellem er utrolig vigtig, fordi det påvirker hele organisationens arbejde, hvis der opstår problemer i en gruppe. Selvstyrende grupper er derfor ikke den korrekte betegnelse. Den rigtige betegnelse er "medstyrende grupper". Altså kan der først når alle grupper fungerer godt opnås en stor effektivitet.

Allerede i 60'erne og i starten af 70erne blev der lavet forsøg med selvstyrende grupper i norske og danske virksomheder. I begge tilfælde i samarbejde med forskningsgrupper. Resultaterne herfra er overvejende positive for både virksomhederne og medarbejderne.

[Hansen mfl.]

Likerts organisations model har således til formål at beskrive en organisationsform, som udnytter alle ressourcer på arbejdspladsen, og som giver medarbejderen en følelse af at præstere noget i samarbejde med andre. Modellens forudsætninger er at alle tager aktivt del i processen for at opnå stor effektivitet. Det kræver en stor indsats fra alle parter. Når organisationsmodellen fungerer har det mange fordele, bla fordi ansvaret for beslutninger bliver delegeret væk fra ledelsen og over til de enkelte medarbejdere i medstyrendegrupper. Likerts organisationsmodel om medstyrende grupper er således ifølge Hansen mfl., et godt bud på en måde at organisere arbejdet i en virksomhed på. Modellen åbner således for gode muligheder for medarbejderdeltagelse inden for løsningen af de daglige arbejdsopgaver, herunder også arbejdet med miljøledelse.

Medstyrende grupper. I dag samler betegnelsen både virksomhedens og medarbejdernes interesser. Produktions/- medstyrende grupper giver således både virksomheden konkurrencekraft og medarbejderne indflydelse og ansvar i forhold til planlægning af produktion og det daglige arbejde. Tanken om medstyrende grupper dukkede første gang op i Norge for omtrent 30 år siden. I dag støder man i stigende grad på fænomenet i danske virksomheder. Medstyrende grupper passer godt til den danske mentalitet. Det hænger sammen med, at man i Danmark betragter medarbejdere som autonome mennesker. Når man taler om ledelse, må vi ikke glemme, i hvor høj grad vores kultursyn og menneskeopfattelse er præget af Kierkegaard, der opdagede individet, Grundtvig der udbredte folkeligheden, og Christen Kold der opfandt folkehøjskolen. Navnlig de tre har påvirket vores menneskesyn og vores lave tærskel overfor autoriteter. Medarbejdere i dag føler sig kvæstede, hvis de har for mange ledelseslag over sig. Stadig flere mennesker ønsker at arbejde selvstændigt og opleve deres arbejde som meningsfyldt. Det har virksomhederne indset også er i deres interesse. Medstyrende grupper er en fænomen, som er kommet for at blive, og de vil bidrage til at gøre organisationerne fladere. Det er der to gode grunde til. For det første kan man fjerne et ledelseslag og derved reducere lønomkostningerne. Medstyrende grupper fører jo tilsyn med sig selv. Der eksisterer altså et unødvendigt ledelseslag. Den anden grund er kommunikations-teoretisk. I det klassiske hierarki fra Moses' tid kan én mand informere ti, og ti mand kan informere ti andre. Man har på den måde bygget ledelse op ved at informere direkte ned til en gruppe. Men i dag vil en gruppe som hovedregel vide mere om dens eget arbejde end de øvre ledelseslag.

- Personerne i gruppen har derfor ikke brug for at blive informeret i samme grad. Gruppen kan bedre selv tilrettelægge arbejdet end at blive styret til det. Folk i gruppen kender processerne og problemerne og kan også selv sørge for rotation indenfor gruppen. En

medstyrende gruppe behøver typisk ikke at operere med ledere men med koordinatore, der kan sikre at informationen og kommunikationen går frem og tilbage. [IOK 1992]

Reel indflydelse. Erfaringerne fra IOK-projektet gjorde det klart, at succesen med at indføre produktions-grupper afhang af, om der fra begyndelsen var fastlagt strukturer og rammer for processen. Virksomhederne understregede, at det især var vigtigt at få inddraget ledelse og medarbejdere tidligt for at formulere en fælles vision for virksomheden og et fælles fundament for at gennemføre projektet.

Meget afhang af om det lykkedes at fjerne medarbejdernes usikkerhed. Det skulle gøres klart, hvilke beslutninger gruppen kunne tage, og hvad der lå i ledernes nye rolle. Når grupperne sættes sammen, anbefaler virksomhederne fra IOK-projektet, at det sker på grundlag af kompetencer og ejerskab. Ejerskab forstås på den måde, at medarbejderne selv vælger sig ind i de enkelte grupper, og at de får reel indflydelse på gruppens arbejde.

Uddannelse og udvikling. Omstillingen skaber nye opgaver og ny ansvarsfordeling. Det stiller krav til ledere og medarbejdere. Kompetenceudvikling – både fagligt og menneskeligt – får derfor afgørende betydning. Kompetence er ensbetydende med evnen til at anvende – og få mulighed for at anvende – sine kvalifikationer i dagligdagen. Kompetenceudvikling handler om at frigøre virksomhedens potentielle ressourcer. Virksomhedens kompetence hænger dermed sammen med dens evne til at uddanne og udvikle de enkelte niveauer i organisationen.

Ideelt set skal hver enkelt medstyrende gruppe kunne udvikle egenskaber og færdigheder, som gør den i stand til at samarbejde indadtil i gruppen og udadtil i forhold til omgivelserne.

Ledelse/coaching af medstyrende grupper er et must. Ændringer i ledelsesformen/-organisationsformen i erhvervslivet er ikke noget der bare sker fra dag til dag. Det er en langvarig proces som stiller spørgsmål ved den kultur medarbejderne har bygget op på arbejdspladsen. Forandringer på arbejdspladsen medfører ofte en usikkerhed blandt de ansatte, som kan give angst for om de nye måder at arbejde på er ligeså gode som de gamle. I overgangsperioden kan der opstå kaos og psykisk dårlig arbejdsmiljø. Motivation til forandring er vigtig, og her må ledelsen gå foran som det gode eksempel, for at skabe tryghed i det ukendte.

Hvad er coaching? James Flaherty har defineret det således:

Måske forstår man bedst coaching baglæns. Hvis vi ved, hvad vi har i sinde at opnå, kan vi rette os selv undervejs og være i stand til at evaluere vores resultater til slut. Vi tolker coaching anderledes og bredere end andre udlægninger af begrebet coaching. Vi mener, at coaching rækker videre en at være repræsenteret af en ansvarlig partner, der kan støtte personer i at nå deres mål, eller en autoritet der skal lave om på personers uønskede handlinger. Vores opfattelser, at coaching har friere rammer, der til tider kan omfatte disse to fortolkninger, men som også er meget mere en dem”

[Flaherty, 2000]

Et af de vigtigste resultater af IOK-projektet er, at der blev sat fokus på ledelse. Ledelse er den helt afgørende nøgle til succes for indførelse af medstyrende grupper. Især afdelingslederens engagement og indsats i såvel implementeringsfasen som driftsfasen bliver et vigtigt omdrejningspunkt.

Opskriften på succes består i at involvere de kommende afdelingsledere allerede i idéfasen for at sikre engagement og ejerskab til hele processen. Nok er det en stor omvæltning for medarbejderne at arbejde i en team-baseret struktur. Men for afdelingslederne er det en fuldstændig forvandling af deres job. Den nye rolle skal udvikles. Det kræver planlægning, uddannelse og træning.

Hvis man på forhånd har en fornemmelse af, hvor det kan gå galt ved organisatoriske forandringer har man også en mulighed for at gribe ind.

Lary E. Greiner's teori om organisationsudvikling og vækst. Greiner sonder mellem fem faser, hvor hver enkelt indeholder evolutionsprægede perioder med forholdsvis ro og vækst og afsluttes med revolutionsprægede perioder på grund af opståede ledelseskriser. Forløbet i hver enkelt fase påvirkes af den foregående fase. Ved at studere en virksomheds organisatoriske udvikling kan man, iflg. Greiner - forudse den følgende krise og forberede sig på at løse den. Ikke sådan at forstå, at revolutioner skal undgås - de kan have en værdi i sig selv - men med henblik på at skabe et klima, hvor det er naturligt at spørge, om hvorvidt virksomhedens organisationsstruktur er i harmoni med de opgaver, virksomheden skal løse. Og hvis ikke så at få skabt denne harmoni. [Greiner, 1972].

Via analyser af en lang række virksomheders udvikling har Greiner observeret et mønster, der kan sammenfattes som vist i figur 4.3.

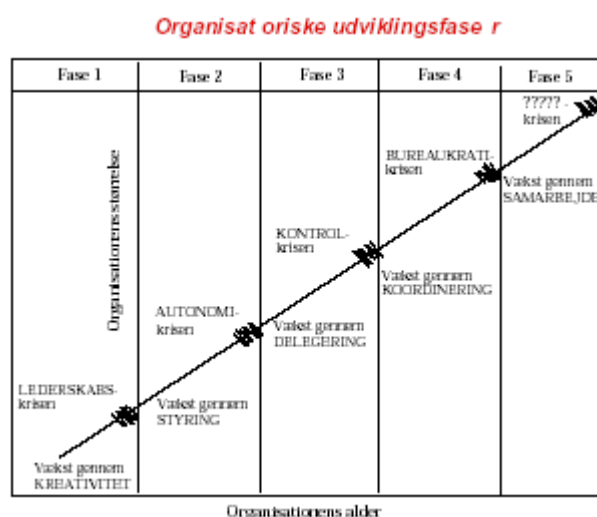


Fig. 4.3.: Greiners udviklingsfaser

Kreativitetsfasen. Den kreative fase dækker den første periode i en virksomheds 'tilværelse'. Den idérigdom, igangsætterlyst og -spænding, der hører til opfindelsen af et nyt produkt og start af en ny virksomhed har en inspirerende effekt på medarbejdere.

Lederskabskrisen. Efterhånden som virksomheden vokser, viser den uformelle ledelsesform sine svagheder. Igangsætteren, der i begyndelsen havde en daglig snak med alle medarbejderne, kan ikke fortsætte hermed. Krisen kan løses med en stærk administrativ ledelse.

Styrings- eller direktivfasen. Styringsfasen indebærer ikke nødvendigvis, at entreprenøren forsvinder. Foruden sine 'Ole-opfinder'-egenskaber er han måske også i stand til at opbygge en funktionel organisation og tiltrække mellemledere, der kan påtage sig ansvaret for salg, indkøb, produktion, økonomi osv. Men ofte vil han føle, at tiden spildes med det omfattende administrative arbejde. Hans interesse for at skabe nye ting medfører måske, at der ansættes

en administrerende direktør, mens han selv helliger sig opgaverne i produktudviklingsafdelingen. Hvis kuren lykkes, vil den funktionsopbyggede organisation, med sin udprægede jobspecialisering, nye administrative systemer og mere formelle kommunikation, skabe grobund for en ny vækstperiode.

Selvstændighedskrisen. Samtidig lægges dog grunden til den næste krise, der er karakteriseret ved, at funktionschefernes detailkendskab til deres eget ansvarsområde medfører, at de selv ønsker at tage initiativer og træffe beslutninger.

Delegeringsfasen. Den krise, som er skabt i styringsfasen, fjerner man i delegeringsfasen ved at udnytte den viden, der er opstået gennem specialiseringen. Nye markedsområder opdyrkes, produkterne tilpasses kundernes behov og nye produkter udvikles, men udviklingen kan løbe af sporet.

Kontrolkrisen. Efter en periode, hvor profitcentrenes aktivitet fungerer i harmoni med hele organisationens interesse, vil centrenes varierende udviklingsforløb resultere i, at nogle centre ikke blot udvikler sig på bekostning af andre, men også på bekostning af helheden. Hvis ikke der gribes ind, kan konflikten skabe alvorlige problemer for virksomheden.

Koordineringsfasen. Koordineringsfasen er karakteriseret ved, at helhedshensynet prioriteres højt, samtidig med at en stor grad af autonomi forsøges opretholdt. Da medarbejderne er knyttet til produktgrupperne, søger man ved hjælp af medarbejderaktier med den dertil hørende udlodningsmulighed og indflydelse at skabe en identitet med koncernen.

Bureaukratikrisen. Trods de fordele denne koordineringsform giver, vil den også, ifølge Greiners evolutions/revolutionsteori, forårsage en krise. Blandt årsagerne nævner han et lammende bureaukрати, som forsinker sagsbehandlingerne. Løsningen på krisen er samarbejde og nedtrapning af de styrende systemer.

Samarbejdsfasen. I samarbejdsfasen søger man at udnytte medarbejdernes individuelle egenskaber ved at udbygge basisorganisationen med en tværgående ditto. Virksomheden kan herefter opfattes som en matrice bestående af en basisorganisation og en projektorganisation. Det er endvidere typisk for denne fase, at man oparbejder et eksperimenterende miljø, at kommunikationen udbygges med hyppige konferencer, samt at belønningerne uddeles til samarbejdsgrupper.

?-krisen. Selv om Greiner ikke har kunnet identificere en speciel form for krisetegn i de virksomheder, som er nået ind i samarbejdsfasen, mener han at kunne konstatere en vis psykisk udmattelse hos medarbejderne på grund af det intensive gruppearbejde og virksomhedens stadige krav om innovative løsninger. For at kunne løse den krise, som må komme, mener Greiner, at der kræves en ny holdning til f.eks. karriereudvikling. Princippet, om at man kun har succes i en virksomhed, hvis man avancerer opad i organisationen, bør ændres, så det forekommer lige så naturligt at forlade en toppost og gå ned i organisationen i en periode for at samle nye kræfter og ny inspiration. Selv om Greiners udviklingsfaseteori ikke er nogen naturlov, indeholder den interessante aspekter i styringsmæssig henseende. Han fremhæver selv, at det er vigtigt *at vide, hvilken udviklingsfase virksomheden befinder sig i for at kunne forebygge en kommende krise. At erkende (enhver) løsningsbegrænsede rækkevidde, og at forstå at (enhver) løsning skaber nye problemer.*

Hvorfor er en aktiv medarbejderdeltagelse i virksomhedens forebyggende miljøindsats vigtig?

Med baggrund i MIRT-projektet konkluderede Lorentzen og Remmen følgende:

”En aktiv medarbejderdeltagelse i virksomhedens forebyggende miljøindsats kan medvirke til at sikre:

- *En fokusering på ændring af arbejdsrutiner, adfærd og miljøbevidsthed frem for blot en miljømæssig optimering af eksisterende produktionsteknologier*
- *En bredere interessevaretagelse hvor der også tages hensyn til arbejdsmiljøet*
- *En systematisk og engageret miljøindsats med årligt tilbagevendende aktiviteter som opstilling af mål, handlingsplaner, etc.*
- *Eksperimentering med nye organisatoriske arbejdsformer og kommunikation om miljø i bred betydning på tværs i organisationen”*

[Lorentzen og Remmen, 2000]

Sammendrag af organisations- og ledelsesformens betydning for medarbejderdeltagelsen. Organisations- og ledelsesformen har en meget stor betydning for graden af medarbejderdeltagelsen i det daglige arbejde, herunder i særdeleshed i forbindelse med den daglige miljøindsats.

Vælger en virksomhed en meget hierarkisk og topstyret organisationsform, er der således en meget stor risiko for, at man ikke kan udnytte et muligt potentiale i medarbejderstaben i forbindelse med udførelsen af det daglige arbejde på virksomheden.

I de fleste tilfælde vil den enkelte medarbejder ikke selv have den store indflydelse i og på sin egen arbejdssituation, og derfor er der en stor risiko for, at han/hun siger, ”så kan det også være lige meget”.

Vælger virksomheden derimod en organisationsform, som svarer til eller ligger meget tæt op ad Likerts organisationsmodel for medstyrende grupper, vil der i langt de fleste tilfælde være grobund for at udnytte det potentiale, som de gruppe-orienterede arbejdsformer i medarbejderstaben har skabt.

Medarbejderne i de enkelte grupper har, grundet det at de dels selv varetager den daglige arbejdstilrettelæggelse og dels også besidder en forståelse for de overordnede sammenhænge i hele produktionsprocessen, en meget bedre mulighed for at holde øje med miljøpåvirkningerne i de enkelte arbejdsprocesser. Da de i mange situationer også er en del af selve budgetplanlægningen i gruppen/afdelingen og i større eller mindre grad også ansvarlig for at dette overholdes, kan de via denne budgetindsigt også indarbejde eventuelle miljømæssige forbedringstiltag i de enkelte afdelingsbudgetter.

Ved at vælge en organisationsform baseret på medstyrende grupper ændres ledelsesfunktionen radikalt. Ledelse er den helt afgørende nøgle til succes for indførelse af medstyrende grupper. Fra at være den traditionelle arbejdsleder, har lederrollen ændret karakter til konsulent/coach for gruppen. Lederens ansvar er at opstille klare og tydelige rammer for de enkelt grupper såvel økonomisk som kompetencemæssigt i de enkelt arbejdssituationer.

Det kræver generelt en opgradering af samtlige medarbejdere for, at de kan begå sig i det nye system. De skal klædes på til opgaven. De enkelte virksomheder skal være opmærksomme på, at de ønskede resultater ikke nås hen over en uges tid. Det kræver en stor investering i både medarbejderen og den ”nye leder”.

Ledelsen skal ligeledes være meget opmærksom på ”livet i gruppen”. Trives den enkelte medarbejder? Kan de løfte opgaverne? Har de overblikket over sammenhængene i hele produktionsprocessen, således at der ikke falder nogle arbejdsfunktioner og oplysninger mellem to stole?

En virksomhed, som organisatorisk tager udgangspunkt i medstyrende grupper, har derfor basis for en velfungerende organisation med et højt arbejdsmæssigt engagement til gavn for såvel produktionsoptimering som miljømæssig adfærd i forbindelse med virksomhedernes forebyggende miljøindsats.

5. Case 1: Elsam A/S – Nordjyllandsværket

5.1 Indledning.

Formålet med dette case-studie er at afdække og beskrive, hvilken indvirkning en given organisation –og ledelsesform har på virksomhedens forebyggende miljøindsats, herunder med specielt fokus på kvaliteten af medarbejderdeltagelsen i forbindelse med oprettelse, implementering og drift af et miljøledelsessystem.. Casestudiet er afgrænset til kun at omhandle driftsorganisationen på Nordjyllandsværket og betegnelsen ”Nordjyllandsværket” anvendes konsekvent, velvidende at der under det beskrevne forløb er foretaget navneskifte op til flere gange.

Der vil indledningsvis blive foretaget en gennemgang af det organisatoriske udviklingsforløb, som ligger forud for selve det, at oprette og drive et miljøledelsessystem. Hvordan og hvor lang tid tager det for en virksomhed at komme fra en traditionel topstyret organisationsform frem til en moderne flad organisationsstruktur? Hvilke ressourcer skal der til for medarbejderne, for at de kan løfte de nye opgaver. Der rettes i dette case-studie et specielt fokus mod de medstyrende gruppers arbejdsmetoder/funktioner set i lyset af bla. den daglige arbejdstilrettelæggelse. De medstyrende grupper bliver, med denne arbejdsform, også en naturlig integreret del af de enkelte afdelingers budgetplanlægning og budgetopfølgning samt dette at få miljøledelse til at blive en helt naturlig del af dagligdagen.

- Hvilken indvirkning får en flad ledelsesstruktur på et miljøledelses-system? Dels set ud fra en etableringsfase og dels i den efterfølgende driftsfase.
- Kan eksempelvis medstyrende grupper og disses arbejdsformer/metoder medvirke til at opbygge og drive et miljøledelses-system på et bredere grundlag og derved sikre kravet i henholdsvis miljøbeskyttelses lovens § 6a og i ISO 14001; nemlig kravet om/til medarbejderdeltagelse?

Gennemgangen/beskrivelsen af dels omlægningen af Nordjyllandsværkets organisationsstruktur, og dels af oprettelsen og den efterfølgende implementering af et miljøledelsessystem, bygger på et ”reality” studie af samme. Dette hænger sammen med, at

en af de til nærværende projektrapport knyttede personer er en af de centrale personer i og omkring organisationsomlægningen og indførelsen af miljøledelse på virksomheden.

I det følgende gives en beskrivelse af historien bag Nordjyllandsværket, med produktionsgrundlag, organisations- og ledelsesform samt den hidtidige miljøindsats, herunder også selve certificeringsforløbet. Heri indgår en beskrivelse af Nordjyllandsværkets medstyrende grupper. Disse anses på Nordjyllandsværket for at være meget centrale i det daglige. De medstyrende grupper er simpelthen omdrejningspunktet for kvaliteten af alt det daglige arbejde, der udføres på værket herunder også driften af et vel integreret miljøledelsessystem.. Dernæst følger en analysedel, omhandlende rationale for miljøledelsen på værket, organisations- og ledelsesformens betydning for miljøledelse og medarbejderdeltagelse. Afslutningsvis foretages der, med baggrund i analysen, en konklusion over erfaringsforløbet på virksomheden.

5.2 Beskrivelse af virksomheden

5.2.1 Historien.

Nordjyllandsværket er i dag en del af Elsam A/S og geografisk placeret ved Limfjorden nordøst for Aalborg. Nordjyllandsværket er en kraft-/varme produktions-enhed med samtidig produktion af både el og fjernvarme. Der produceres primært el og varme med kul som hovedbrændsel. El-produktionen sælges via Eltra dels til de jysk/fynske elforbrugere og dels til eksport. Fjernvarmeproduktion sælges til Aalborg kommune, som derved kan forsyne Aalborg inkl. omegns byerne med fjernvarme. Derudover fremkommer der flere forskellige produkter som frembringes under røgrensningsprocesserne. Det drejer sig bla. om flyveaske, bundslagge, gips og svovlsyre. Disse produkter sælges/anvendes i den danske industri til cementproduktion, asfaltproduktion, gipspladeproduktion og gødnings- produktion. Virksomheden beskæftiger i dag, inkl. bogholderi, edb og lønadministration, ca.125 personer.

I/S Nordkraft og I/S Nefo har som selvstændige selskaber rødder langt tilbage i tiden og vi vil i denne beskrivelse ikke dvæle så meget ved dette. De to selskaber fusionerede i 1995, og blev til I/S Nordjyllandsværket. I den forbindelse blev der foretaget nogle få organisatoriske justeringer som ikke ændrede ret meget ved det man forstår ved en topstyret organisation. De efterfølgende år ændrede elværket navn yderligere tre gange. Først til NV-kraft A/S derefter til Nordjyllandsværket A/S.

I denne periode begyndte man også at foretage nogle omlægninger af organisations og ledelsesformen som virkelig begyndte at få betydning for den daglige drift. 1. januar 2000 fusionerede samtlige jysk/fynske kraftværker til Elsam A/S, og Nordjyllandsværkets officielle betegnelse er i dag således Elsam A/S – Nordjyllandsværket. Navnet Nordjyllandsværket vil således blive brugt konsekvent i denne rapport, velvidende at det inden for beskrivelsen af en given periode ikke vil være identisk med det daværende navn.

5.2.2 Grundlag for produktionen på Nordjyllandsværket

Nordjyllandsværket består af 2 produktionsenheder til el og varme produktion, NJVB2 og NJVB3. NJVB2 har en produktionskapacitet på max 305Mwh el og 42 MJ/s fjernvarme og henstår som reserveanlæg med en opstartstid på ca. 6 måneder. NJVB3 er i dag Nordjyllandsværkets primære produktionsenhed. Hoveddataene for anlægget er vist i nedenstående tabel 5.1.

Tabel 5.1. (Udvalgte hoveddata fra NJV's produktionsanlæg

Hoveddata for NJVB3			
Max el-produktion (ren el produktion)	411 MW	Virkningsgrad ved max.	90 %

		Fjernvarme	
Max varme produktion	420 MJ/s	Rensningsgrad for flyveaske	99,9 %
Damptryk	290 bar	NO _x reduktion	> 82 %
Damptemperatur	585 °C	Afsvovlingsgrad	99 %
Dampmængde i gennem anlæg	270 kg/s	Kul forbrug	117 t/h
Virkningsgrad ved ren el produktion	47 %		

For produktionsåret 2000 er der i tabel 5.2 foretaget en opstilling af en del af de nøgleproduktionsdata der er oplyst i NJV's grønne regnskab for år 2000.

Tabel 5.2. (Udvalgte data fra NJV's grønne regnskab for 2000)

Produktionsdata for år 2000			
El-produktion (<i>brutto</i>)	2.250.631 MWh	HCL	31 ton
Varme-produktion (<i>brutto</i>)	3.361 Tj	NO _x	736 ton
Kulforbrug	704.670 ton	Flyveaske produceret	96.731 ton
Olieforbrug	8.222 m ³	Flyveaske anvendt	104.000 ton
Råvand til Blokanlæg	250.360 m ³	Slagge produceret/anvendt	5.070 ton
Råvand til miljøanlæg (<i>inkl. Regnvand</i>)	201.318 m ³	Gips produceret	24.433 ton
Spildevand til kom.- renseanlæg	49.796 m ³	Affald til genbrug	31 ton
CO ₂	1.699.936 ton	Affald til kommune-kemi	2 ton
SO ₂	151 ton	Affald til kom. ordning	102 ton

For at kunne forsyne ovennævnte produktionsanlæg findes der på Nordjyllandsværket et havneanlæg med tilhørende brændselsforsyningsanlæg. Havneanlægget kan modtage skibe med en last på op til 25.000 ton. Lossekranerne og det tilhørende brændselsforsyningsanlæg har en losse- kapacitet på 1500 ton/time.

Ovennævnte produktionsanlæg og havne/brændselsforsyningsanlæg serviceres og vedligeholdes af Nordjyllandsværkets serviceafdeling og brændselsafdelingen. Disse to afdelinger står for al vedligeholdelse af disse anlæg, og der er således de nødvendige faciliteter til rådighed herfor i form af diverse værksteder.

Elsam Vindservice, division nord har ligeledes udgangspunkt fra Nordjyllandsværket. Afdelingen vedligeholder og servicerer Elsams egne vindkraftanlæg, herunder også Horns Rev-møllerne.

Derudover har Nordjyllandsværket sit eget laboratorium, som via daglige analyser på vand, brændsel, restprodukter og lignende er med til at sikre og dokumentere en så optimal og miljømæssig korrekt produktionsform som muligt.

Miljøvision: "Elsam vil være kompetente, ansvarlige og engagerede i løsning af miljøopgaver til gavn for kunder, medarbejdere og det omgivne samfund"

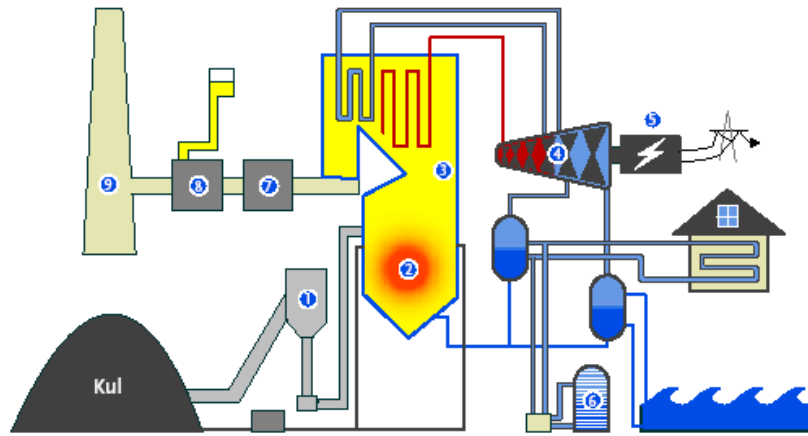
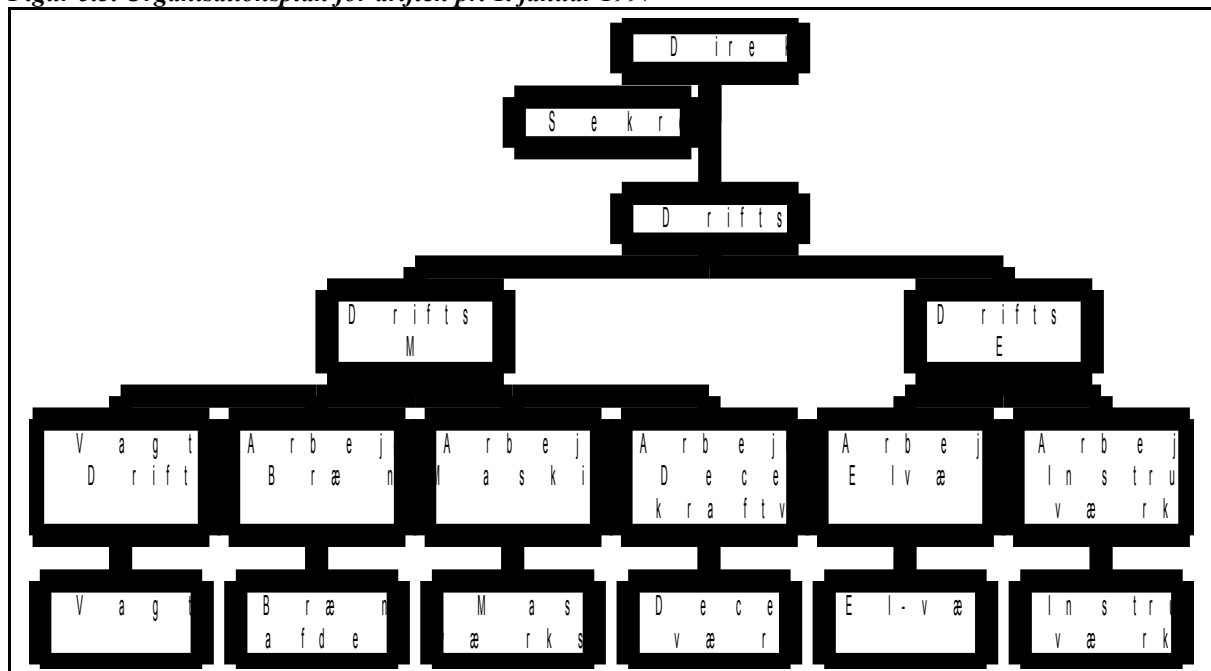


Fig. 5.3: Produktionsprocessen for moderne kraft/varme

5.2.3 Organisation og ledelsesform.

I dette afsnit vil vi beskrive forløbet for organisationsudviklingen på Nordjyllandsværket. Dette strækker sig over en periode på ca. 4½ år. Efter I/S Nordkraft og I/S Nefo fusionerede i 1995, og blev til I/S Nordjyllandsværket, blev der foretaget nogle få organisatoriske justeringer som ikke ændrede ret meget ved det man forstår ved en topstyret organisation. Efterfølgende ændrede elværket navn yderligere tre gange. Først til NV-kraft A/S derefter til Nordjyllandsværket A/S. 1. januar 2000 fusionerede samtlige jysk/fynske kraftværker til Elsam A/S, og Nordjyllandsværkets officielle betegnelse er i dag således Elsam A/S – Nordjyllandsværket. Der tages i dette case-studie udgangspunkt i, hvorledes den daværende driftsorganisation så ud pr. 1. januar 1997. Dette er skildret i figur 5.3. Det skal gøres opmærksom på, at det kun er driftsorganisationen, der er skildret.

Figur 5.3. Organisationsplan for driften pr. 1. januar 1997



Virksomhedens ledelse igangsatte i februar 1997 en strategiproces for at analysere de fremtidige driftsvilkår og handlemuligheder i den forbindelse. I forlængelse af denne analyse valgte man en strategisk profil for Nordjyllandsværket frem til år 2002, som samtlige af virksomhedens daværende ledere var med til at planlægge og gennemføre.

For at kunne opfylde denne strategiske profil blev projektet ”Omstilling til fremtiden” igangsat. Til at løse denne projektopgave nedsatte ledelsen en projektgruppe bestående af i alt 10 personer. Gruppens medlemmer repræsenterede et bredt udsnit af de aktiviteter og grupperinger, der på det tidspunkt afspejlede driftsorganisationen på Nordjyllandsværket.

Gruppen bestod således af:

- en specialarbejder
- en maskinarbejder
- en elektriker
- en laborant,
- en El-mester
- en reparationsmester
- en vagtchef
- en vagtgående maskinmester
- en revisionsplanlægger
- en arbejdsleder fra brændselsafdelingen

Gruppen blev formeret, og påbegyndte arbejdet d. 1. april 1997. Den endelige rapport skulle fremlægges d. 15. juni 1997. Vi vil ikke i nærværende projekt fortage en nærmere gennemgang af denne rapport, men blot foretage en opstilling af dennes hovedpunkter. Projektrapportens indstilling indeholdte følgende elementer:

- en beskrivelse af grundprincipperne for den nye organisation
- en redegørelse for strukturering af drift og vedligeholdelse herunder fordeling af ansvar og kompetencer
- en beskrivelse af mekanismer, som skal sikre en fleksibel og effektiv styring
- en profil af de centrale funktioner i den nye organisation
- en redegørelse for kravene til menneskelige, ledelsesmæssige og faglige kvalifikationer i den nye organisation
- en fremgangsmåde for iværksættelse af organisationen

Af ledelsens mest markante forventninger til oplægget ”Omstilling til fremtiden” kan bl.a. nævnes, at niveauet for driftsomkostningerne skulle være 20 % lavere i år 2002 set i forhold til 1997, at ansvar og kompetence blev delegeret ud i en mere flad organisationsstruktur, hvor beslutningerne hurtigt kan realiseres, og at Nordjyllandsværket forsat skulle være en attraktiv arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder for alle medarbejdere.

Nordjyllandsværket besluttede 1. August 1997 at igangsætte den omstillingsproces, der var beskrevet og indstillet i rapporten ”Omstilling til fremtiden”. Den organisatoriske omstillingsproces skulle således slå fuldt igennem 1. august 1999.

Rent organisatorisk besluttede Nordjyllandsværket som et led i omlægningen, at reducere antallet af ledelsesslag for at gøre organisationen fladere. Mellemliderlaget blev sammen med arbejdslederen og den traditionelle arbejdslederfunktion fjernet. Disse funktioner blev i stedet erstattet af ”Afdelingsledere” med større ansvar og kompetence. De nye afdelingsledere blev rekrutteret blandt virksomhedens tidligere arbejdsledere. Begrebet arbejdsledere/arbejdsledelse skulle således erstattes af medstyrende grupper.

For at kunne realisere ovennævnte organisatoriske ændringer skulle der foretages en generel opgradering af samtlige medarbejdergrupper i driftsorganisationen på Nordjyllandsværket.

Denne opgradering gik primært på de menneskelige/personlige -og de ledelsesmæssige egenskaber. Uanset jobsituation var der således nogle krav til de menneskelige kvalifikationer, som alle i Nordjyllandsværkets driftsorganisation skulle besidde:

- **Samarbejdsevne:** i forhold til kollegaer, under- og overordnede, eksterne partnere, evnen til at give og modtage konstruktiv kritik, evnen til at kommunikere, dele viden og erfaring
- **Fleksibilitet:** hurtig omstilling til en ny jobsituation, villighed til at hjælpe hinanden, holdning til arbejdstid
- **Vilje til at yde en ekstra indsats:** f. eks. i en uddannelsesperiode, under spidsbelastninger, som støtte til kollegaer i belastede situationer
- **Ansvarsfølelse:** over for virksomheden, eget arbejdsområde og økonomien, troværdighed og ærlighed
- **Overblik:** have interesse for sammenhænge (inkl. Procesteknik), også i pressede situationer, kunne analysere og planlægge, være beslutningsdygtig og udvise handlekraft
- **Værktøjsprægede færdigheder:** bl.a. sprogkunderskaber og brug af edb

For at sikre ovennævnte færdigheder var til stede hos den enkelte medarbejder, blev der i perioden fra 1. august 1997 til 1. august 1999 investeret betydelige ressourcer i uddannelse af medarbejderne. Omfanget lå i gennemsnit på 5 – 8 ugers kursusaktivitet, hvortil der kom sidemandsoplæring i det daglige. For kursusaktivisternes vedkommende var der typisk tale om en kombination af holdningsbearbejdende kurser, kvalitetsbevidsthedskurser og anden færdighedsorienteret træning, hvor medarbejderne tilegnede sig konkrete kundskaber i forhold til deres nye opgave/arbejdssituation.

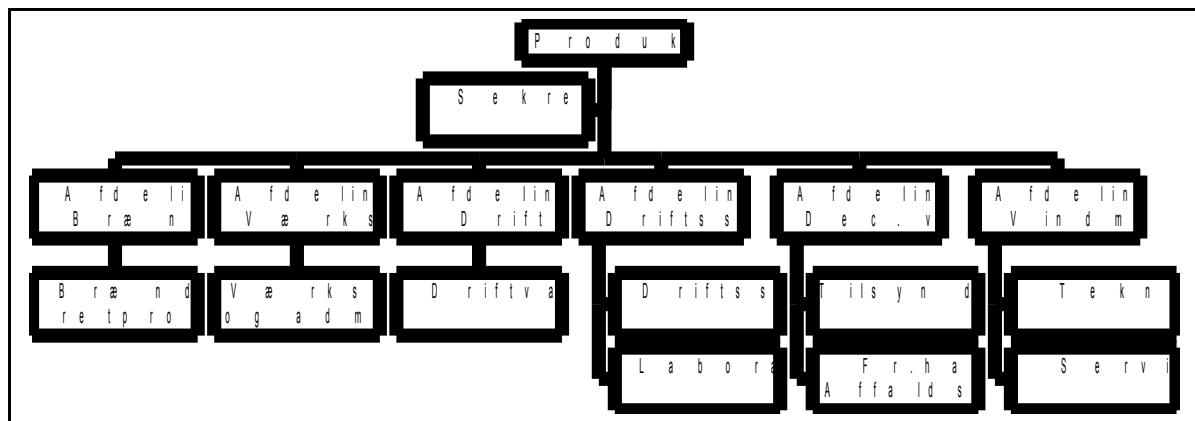
De fremtidige ledere gennemgik et omfattende internt lederudviklingskoncept, hvor der blev arbejdet med emner som teambuilding/coaching, systematisk problembehandling, ledelsesmæssige udfordringer, forandringsledelse, situationsbestemt ledelse, mental fleksibilitet og omstilling, kommunikationstræning og medarbejderudvikling.

I samme periode skulle samtlige medarbejdere også have en IT-mæssig opgradering. Alle medarbejdere har således gennemgået en IT-uddannelse, som resulterede i erhvervelsen af et Pc-kørekort.

Udgangspunktet for at implementere og idriftsætte den nye organisation var efter gennemførelsen af ovennævnte uddannelsesforløb på plads, og organisationen var således fuldt funktionsdygtig 1. september 1999.

Der er i perioden frem til 1. januar 2001 foretaget nogle organisatoriske små - justeringer hist og her, men udgangspunktet med at have de medstyrende grupper som dagligt arbejdsmæssigt omdrejningspunkt er fastholdt. Organisationen som den ser ud pr. 1. januar 2001 er vist i figur 5.4.

Figur 5.4. Nordjyllandsværkets organisation pr. 1. januar 2001



Nordjyllandsværkets medstyrende grupper. Produktion drift og vedligeholdelse på Nordjyllandsværket varetages i dag af medstyrende grupper.

De mange arbejdsledere er forsvundet. Det overordnede ansvar i de enkelte afdelinger varetages af afdelingsledere. Kun hvis de medstyrende grupper begynder at bevæge sig i den forkerte retning – kommer afdelingslederen på banen og udstikker/genopfrisker retningslinierne og de tilhørende grænser. Afdelingsledernes hovedopgave er at hjælpe grupperne, så de selv formår at løse problemer. Dette sker i form af ”Coaching”

Hver medstyrende gruppe består typisk af fem-seks personer. I Nordjyllandsværkets produktionensafdeling er der ansat omkring 109 timelønnede medarbejdere og funktionærer.

Afdelingslederne – som er rekrutteret blandt de tidligere arbejdsledere – har stadig budgetansvaret for afdelingerne og har bibeholdt kompetencen til at fyre medarbejdere. De enkelte afdelingsbudgetter bliver dog til i et meget tæt samarbejde med de medstyrende grupper. Det er også stadig afdelingsledernes ansvar, at eventuelle konflikter i grupperne løses, hvis grupperne ikke selv er i stand til det.

Jørn Bach er i dag afdelingsleder i serviceafdelingen. Om sin nye rolle som leder siger han:

”Jeg oplever, at jeg får mere overskud til andre opgaver, og jeg bliver stillet overfor andre typer af konflikter. Før handlede det om traditionel arbejdsledelse og løsning af individuelle konflikter. Nu er det gruppekonflikte, og der skal andre teknikker til for at løse dem. I det daglige skal man passe på med ikke at gennemtvinge sine egne synspunkter. Man skal på den ene side være synlig, men ikke for styrende. Man skal stå til rådighed, men ellers lade gruppen gøre sine egne erfaringer, selv om man måske en gang imellem er uenig i måden, de griber det an på”

De medstyrende grupper på Nordjyllandsværket beslutter stort set selv alt, hvad der har med gruppens liv og dagligdag at gøre. Medarbejderne står, ud over de daglige håndværksmæssige arbejdsopgave, både for arbejdstilrettelæggelse, kontakt til underleverandører, indkøb og aftaler hvem der evt. skal holde ferie eller afspadsere.

Mange af de opgaver, grupperne arbejder med i dag blev tidligere løst af afdelingslederne i kraft af deres tidligere rolle som arbejdsleder. I dag beskæftiger afdelingslederne sig i højere grad med ledelsesmæssige eller tekniske opgaver, der før blev løst af andre (*de tidligere mellemleder*).

”Hvis der tidligere skulle gennemføres nogle opgaver på værket, så aftalte vi det i ledergrupperne, derefter gennemførte vi dem. Nu skal vi gennemføre opgaverne sammen med de medstyrende grupper. Udfordringen er at formidle opgaverne ud til grupperne, som

derefter selv skal finde løsninger og gennemføre dem. Og det er ledelse”, siger Bruno Andresen afdelingsleder i brændselsafdelingen.

I dag er der fem afdelingsledere til 109 mand. Deres ledelsesmæssige hovedopgaver er at udvikle medarbejderne og deres fleksibilitet i forhold til virksomheden og at sikre løbende forbedringer samt eventuel udformning af nye rammer/grænser i henhold til virksomhedens visioner og strategier.

Karakteristik af Nordjyllandsværkets ledelsesform. I det følgende afsnit vil vi placere Nordjyllandsværkets ledelsesform og organisationsstruktur i forhold til de teoretiske modeller der er anvist i kapitel 4. Som grundlag for denne udredning, tager vi udgangspunkt i beskrivelsen af det organisatorisk og ledelsesmæssige udviklingsforløb som er beskrevet i kapitel 5.2.3.

Værket arbejder med en forholdsvis flad organisationsstruktur med omdrejningspunkt i de medstyrende grupper. Opbygningen af de organisatoriske og ledelsesmæssige principper ligger således meget tæt op af de anvisninger som er beskrevet i den medarbejderudviklede rapport ”Omstilling til fremtiden”. De medarbejder der havde deltaget i arbejdet omkring denne havde således alle et ejerskab af de beskrevne elementer. De enkelte medarbejdergrupper havde været repræsenteret ved en af de 10 personer i denne gruppe, således været med til at præge den organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling.

Virksomhedens organisatoriske udvikling kan analyseres i forhold til L. E. Greiner’s teorier om organisationsudvikling og vækst. Greiner sonder mellem fem faser, hvor hver enkelt indeholder evolutionsprægede perioder med forholdsvis ro og vækst og afsluttes med revolutionsprægede perioder på grund af opståede ledelseskriser.

Nordjyllandsværkets organisation som den så ud 1. januar 1997 kan indplaceres i fase 2; Styrings og direktiv fasen. Ved at igangsætte et organisationsudviklingsforløb som beskrevet ovenfor er det således over en treårig periode lykkedes at komme frem til et tidligt stadie i fase 5; Samarbejdsfasen. Virksomheden kan i dag opfattes som en matrice bestående af en basisorganisation og en projekt organisation

Holder vi Nordjyllandsværkets organisation op imod Bakka’s organisationsmodeller er den gået fra at være en funktionsorganisation med direkte beslutningsveje til en matrix organisation. Arbejdet i de enkelte afdelinger udformer sig høj grad efter Likert’s organisationsteorier om principper for medstyrende grupper.

Dette konkluderes blandt andet på grundlag af den måde man bla. har valgt at håndtere miljøledelse på, og især omkring elementet omkring udførelse af henholdsvis miljøkortlægning og de efterfølgende forbedringstiltag som beskrevet i bilag 5.1

Likert opstiller i sin organisationsmodel, en teori om at de menneskelige behov er essentielle. Af de menneskelige behov er ”realiseringen af sig selv” det vigtigste, og dette opnås bedst gennem gruppearbejde.

”I vores område (brændselsafdelingen) fungerer hverdagen omkring de medstyrende grupper. Vores kompetencer er blevet løftet - hvad der har affødt en mere spændende arbejds hverdag. Ansvar er blevet delegeret ned af og vores status som medarbejder som følger heraf opad” Siger Bjarne Sørensen, specialarbejder i brændselsafdelingen.

5.2.4 Den hidtidige miljøindsats

I dette kapitel vil vi tage udgangspunkt i bilag 5.1 ”Oprettelse og drift af et miljøledelsessystem”, med specielt fokus på de organisatoriske og ledelsesmæssige forhold og disse betydning for medarbejderdeltagelsen forbindelse med den hidtidige miljøindsats. Indholdet i bilag 5.1 er blevet til på grundlag af en af nærværende projektdeltageres egne observationer og betragtninger. Disse er foretaget i forbindelse med et to årigt forløb med at indføre miljøledelse på Nordjyllandsværket. Den nødvendige dokumentation for de mange observationer og betragtninger findes i form af Nordjyllandsværkets interne notater og referater. Disse er dog ikke vedlagt nærværende rapport

Den daglige drift af Nordjyllandsværket har siden i 80’erne været underlagt forskellige miljøgodkendelser udstedt af Nordjyllands Amt. Der har således i disse været et naturligt fokus på de påvirkninger som den daglige produktion har haft i forhold til det ydre miljø. I samme periode har Nordjyllands Amt således også foretaget årlige ”miljøtilsyn” på værket.

Der har således også siden 1996, med udgangspunkt i Lov nr. 403 af 14. juni 1995, været udarbejdet et grønt regnskab på Nordjyllandsværket.

Ud fra ovennævnte kan Nordjyllandsværkets hidtidige miljøarbejde placeres i miljøparadigmet *Environmental Protection*, jævnfør Nielsen (1996a). Nogle af de forhold som karakteriserer dette paradigme er, at der søges et optimum mellem økonomi og miljø og at miljøproblemerne søges løst gennem tekniske løsninger. Desuden er det ofte et spørgsmål for virksomheden om at overholde myndighedernes grænseværdier for emission. Disse forhold kan også siges at karakterisere Nordjyllandsværkets miljøarbejde.

5.3 Rationale for miljøledelse på Nordjyllandsværket

Der har siden midt i 80’erne foregået en løbende politisk diskussion omkring den fremtidige energi udvikling i Danmark. Hele den politiske bevågenhed affødte ligeledes en meget stor folkelig interesse for i hvilken retning denne udvikling skulle gå.

For Nordjyllandsværket fik dette folkelige fokus således en meget stor betydning for projektering og planlægningen af værket nyeste produktionsanlæg; NJV B3. VVM-redegørelsen for dette anlæg måtte således revurderes flere gange på grund af de spørgsmål og forslag der blev stillet i forbindelse med denne.

Den meget store folkelige bevågenhed og interesse har gjort at Nordjyllandsværket såvel som øvrige danske elværker generelt, har fået et højt miljømæssigt fokus på den produktion der foretages. Alle ved at en forkert håndtering i og omkring de daglige produktionsforhold -og metoder, som efterfølgende belaster miljøet yderligere, kan få en stor betydning for virksomhedens fremtidige drift.

Der er således gjort en meget stor indsats for at minimere de miljøbelastende effekter der forbundet med at producere kraftvarme på Nordjyllandsværket. Alle produktionsprocesserne er tilrettelagt således at de anvender den for tiden bedst opnåelige teknologi ind for kulforbrænding.

Velvidende at kraftvarmeproduktionen foregår ved hjælp af kul som hovedbrændsel, og derved bidrager til CO₂ udledningen/drivhuseffekten, har den store folkelige bevågenhed omkring projekteringen af det nye produktionsanlæg på Nordjyllandsværket, således været med til at præge udviklingen over i mod en mere miljøvenlig retning.

Derudover har Nordjyllandsværket haft et behov for, at kunne dokumentere at miljøforholdene i forbindelse med deres produktion er i orden således de kan opretholde de nuværende markeder.

For at yderligere at styrke det daglige miljøarbejde og samtidig, udover de grønne regnskaber, også styrke dokumentationen af den miljøindsats der foretages inden for Elsam A/S og således også på Nordjyllandsværket, besluttede Elsams bestyrelse i 1999 at igangsætte et miljøstyrings-projekt for samtlige 6 produktionsenheder. Dette var således startskuddet til bla. Nordjyllands-værket om at påbegynde oprettelsen af et miljøledelses system.

5.4 Organisations- og ledelsesformens betydning for implementering af miljøledelse.

Forløbet omkring oprettelse og idriftsættelsen af miljøledelsessystemet er som tidligere nævnt nærmere beskrevet i bilag 5.1. I denne beskrivelse er der to elementer som bør fremhæves set i forhold til organisations- og ledelsesformen og som har været af stor betydning for indførelse af miljøledelse samt den efterfølgende drift af systemet og dettes forankring blandt værkets medarbejdere.

- Den måde hvorpå kortlægningen er foretaget har dels været medvirkende til at medarbejderne har fået et godt overblik over hvilke stoffer og materialer, der bevæger sig inden for deres arbejdsområde. I forbindelse med denne kortlægning har de ligeledes fået et overblik over hvilke mulige miljøpåvirkninger der er knyttet til eget arbejdsområde/funktion. Der har inden for kortlægningen været ca. 75 personer på banen.
- I forbindelse med at nå værkets miljømål, har den ide generering der er foregået blandt værkets medarbejdere været meget givtig. De har vurderet deres eget arbejdsområde og fundet frem til egnede forbedringsmuligheder. Ved at de enkelte medarbejder i mange tilfælde selv stod som ”projektansvarlig” for egen ide, opnåede de den meget store tilfredsstillelse der ligger i at følge et projekt fra start til slut. På den måde har medarbejderne også en stor ejerskabsfølelse over de opnåede besparelser. Dette vil således i fremtiden være medvirkende til at fastholde disse.

Begge ovennævnte elementer er, på grund af den måde det er organiseret på, blevet en del af dagligdagen. 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.

Nordjyllandsværket skulle dog korrigere for konsulentfirmaets rådgivning, da denne ikke umiddelbart kunne tilpasses de nye organisations -og ledelsesformer.

5.5 Delkonklusion

Den organisations- og ledelsesform som projekt ”omstilling til fremtiden” medførte, set i forhold til hvorledes tingene fungerede før, har haft en stor betydning for oprettelsen, driften af miljøledelsessystemet.

For kortlægningens vedkommende ville resultatet og detaljeringsgraden sandsynligvis ikke være blevet nær så omfattende, som den blev, hvis der havde været tale om en traditionel organisationsform. I en sådan vil det typisk have været en arbejdsleder, der sammen med et par enkelte nøglemedarbejdere, der foretog en kortlægning af afdelingens miljøforhold.

Mange af de forbedringstiltag, der blev udført endte, for en dels vedkommende, med nogle meget simple løsninger i form af holdningsændringer. *”hvorfor slukker vi ikke bare lyset, i*

stedet for at bruge penge på at opsætte en eller anden form for automatik” er således en kommentar, der tydeligt bærer præg af en solid holdningsændring.

Ovennævnte historier bekræfter, at der i organisationen også kunne spares på ressourcerne ved blot at foretage en holdningsændring til den måde tingene kunne udføres på. Grobunden for denne holdningsændring tilskrives vi bla. organisations- og ledelsesformen, men også medarbejdere med de rette holdninger til, hvordan man agerer såvel økonomisk som miljømæssigt korrekt på sin arbejdsplads.

Konklusionen for casen omkring Nordjyllandsværket har indtil nu udelukkende kørt på ene positive erfaringer. Hvad med de negative sider. Har der ikke været nogle af dem?

Ved at se tilbage på hele forløbet lige fra starten af hele den organisatoriske omstillingsproces henover implementeringsfasen af miljøstyring, er der en fællesnævner, der går igen - nemlig ressourceforbrug. Hvis en virksomhed vælger at foretage en omlægning af organisations- og ledelsesformen som beskrevet i nærværende case, og en efterfølgende indførelse af miljøledelse skal de gøre sig det klart, at der skal medgå en stor mængde af ressourcer til dette. Dels i form af efteruddannelse og dels ved at afsætte den fornødne tid til, at de enkelte medarbejdere arbejder sig ind i den nye måde at gøre tingene på.

En anden bagside af medaljen ved en organisatorisk omlægning er også, at det i flere situationer også vil blive nødvendigt at foretage fyringer af både fagligt tekniske og dygtige medarbejdere, ledere og administratorer, simpelthen fordi de ikke besidder de nødvendige menneskelige egenskaber. Det kan i første omgang virke svært, men dette er en helt naturlig konsekvens af, at få en virksomhed til at fungere som et hold.

Der kan godt foretages en sammenligning mellem et top professionelt fodboldhold, som individuelt består af meget teknisk dygtige personer. For at dette kan hold kan fungere optimalt og nå det fælles mål, der gælder hver gang de går på banen for at spille en kamp, nemlig at vinde, kræves der en træner. Ikke en som skal lære dem, hvordan de spiller fodbold, det kan de jo i forvejen. Trænerens hovedopgave er at motivere dem, sætte dem op til en stor præstation og hjælpe/støtte dem i pressede situationer. Et godt fodboldhold kan ikke fungere, hvis det består af folk, der ikke har forståelse for helheden - sejren. Et fodboldhold kan ej heller yde det optimale, hvis ikke de får den fornødne opbakning og støtte til at udføre det, de er bedst til - nemlig at spille fodbold. Det samme gør sig gældende for en organisation som Nordjyllandsværket.

En anden ting der kræver stor opmærksomhed set i forhold til miljøstyring, er opfølgning på henholdsvis kortlægning og udførelsen af forbedringsprojekter. Metoden som anvendes på Nordjyllandsværket stiller meget store krav til opfølgning fra miljøkoordinatorens side. Han skal virkelig være på banen hele tiden. Dels for at støtte/coache og dels for at kunne have det fulde overblik over alt det, der er i gang ude i krogene. Dette arbejde er vigtigt, for uden det fulde overblik vil de enkelte afdelinger og de dertilhørende medstyrende grupper ikke vide, hvor de er henne i forhold til det at nå de fastsatte mål. Ved et mere topstyret system kunne han sidde inde i sin ”hule” og have det fulde overblik.

Virksomheden skal ligeledes være opmærksom på at tiden efter implementeringen og endelig certificering af miljøledelsessystemet kræver stor opmærksomhed. Det er vigtigt at miljøarbejdet straks bliver indkøperet i de daglige arbejdsrutiner, således der altid vil være et naturligt fokus på miljøledelsessystemet.

Et sidste forhold i forbindelse med en organisationsomlægning, som også kræver megen opmærksomhed er, hvorledes den enkelte medarbejder har det. Stress-faktoren er således en ikke ubetydelig faktor, som er affødt af den nye arbejds- og ledelsesform. Dette forhold stemmer overens med Greiners teori om en mulig psykisk udmattelse hos medarbejderne.

Den enkelte afdelingsleder skal således være opmærksom på eventuelle signaler fra normalt velfungerende medarbejdere. P.t. vurderes det ikke til at være et problem.

Hvis den enkelte virksomhed og dens ledere er opmærksomme på de i ovennævnte konklusion beskrevne elementer og stiller de nødvendige ressourcer til rådighed, vil en organisationsform, som beskrevet i denne case helt sikkert på sigt blive en gevinst både for den enkelte virksomhed men så sandelig også for miljøet i form af et veldrevet miljøledelsessystem.

6. Case 2: Thise Mejeri

6.1. Indledning

I lighed med kap. 5 er formålet med dette case-studie, at afdække og beskrive hvilken indvirkning en given organisation/ledelsesform har på virksomhedens forebyggende miljøindsats, herunder med specielt fokus på kvaliteten af medarbejderdeltagelsen.

Begrundelse for valg af Thise Mejeri som case. I forbindelse med et afgangsprøveprojekt for to civilingeniørstuderende, Bo Larsen og Charlotte Libak Hansen fra Ålborg Universitet, som strakte sig fra perioden september 2000 til juni 2001, indgik Thise Mejeri aftale om, at medvirke i et forsøg på, at indføre livscyklusbaseret miljøledelse på mejeriet, ved først at indføre miljøledelse på mejeriet, for derefter at udvide miljøindsatsen til hele livscyklusen. En miljøgruppe, hvis opgave det var, gennem intern kommunikation at fremme medarbejderdeltagelse, samt at udpege indsatsområder for miljøstyringen blev etableret. Miljøgruppen, der således fik ansvaret for indførelse af miljøledelse, afholdt en del møder, hvor indsatsområder blev udpeget og hvor ansvar for disse områder blev uddelegeret. I projektrapporten konkluderer de to studerende:

”På baggrund af det første halve år med miljøgruppe og medarbejderdeltagelse kan det således konkluderes, at begge dele har fungeret efter hensigten.”

Med dette casestudie vil vi undersøge hvordan den videre udvikling med miljøledelse på Thise Mejeri er forløbet. Herunder:

- Hvad er rationalet for miljøledelse på Thise Mejeri?
- Hvordan er status for miljøledelse et år efter rapporten om livscyklusbaseret miljøledelses afslutning, herunder rationale for miljøledelse på Thise Mejeri?
- Hvilken indflydelse har virksomhedens organisations- og ledelsesform haft på denne aktuelle status?
- Har miljøgruppen formået at styrke medarbejderdeltagelse i den daglige miljøstyring?
- Kan miljøgruppens indsats fastholdes?

Præsentation og gennemgang af Thise-casen, vil i nogen grad kunne betegnes som ”aktionsforskning” idet en af nærværende projekts gruppedeltagere, som andelshaver, har siddet i bestyrelse for Thise Mejeri a.m.b.a. fra ’92 til ’99, heraf som formand i seks år og som formand for P62 a.m.b.a. i to år, og som følge deraf har et indgående kendskab til virksomheden.

Da størstedelen af omsætning, innovation og ekspansion på mejeriet i Thise gennem årene har hidrørt den økologiske produktion, anvender vi her i rapporten betegnelsen Thise Mejeri om virksomheden, vel vidende, at det egentlige navn er P62 a.m.b.a. (Produktionsselskabet Sundsørevej 62 a.m.b.a.), som er den fælles betegnelse for de to mejerier på adressen nemlig det økologiske andelsmejeri, Thise Mejeri a.m.b.a. og det konventionelle privatmejeri Dybbækdal A/S, der begge har til huse på Sundsørevej 62 i Thise.

I det følgende gives en beskrivelse af historien bag Thise Mejeri, med produktionsgrundlag, organisations- og ledelsesform samt den hidtidige miljøindsats. Dernæst følger en analysedel, omhandlende rationalet for miljøledelsen på mejeriet, organisations- og ledelsesformens betydning for miljøledelse og medarbejderdeltagelse. Afslutningsvis foretages der, med baggrund i analysen, en konklusion over erfaringsforløbet på virksomheden.

6.2 Beskrivelse af virksomheden

6.2.1 Historien

I 1987, nøjagtig 100 år efter, at der blev etableret mejeri i byen Thise, henvendte en række nordjyske økologiske landmænd sig til Mejeriet Dybbækdal og dets ejer P.E. Pedersen med henblik på at leje sig ind i mejeriet for at igangsætte en økologisk produktion af mælkeprodukter. Mejeriet Dybbækdal havde på daværende tidspunkt en mindre produktion af ost og smør svarende til, at der blev indvejet fem til seks millioner kg mælk om året og havde en ledig kapacitet, som økologerne var interesserede i at benytte. Blandt de økologiske initiativtagere var der et stærkt ønske om uafhængighed af de store selskaber, for at sikre producenterens indflydelse på forarbejdning og afsætning. Dette førte til, at et nyt andelsmejeri, som fik navnet Thise Mejeri a.m.b.a., så dagens lys i en tid, hvor små mejerier ellers blev lukket på stribe. Ligesom deres visionære forgængere havde gjort det 100 år tidligere, tog de økologiske landmænd sagen i egen hånd. For egen regning og risiko etablerede de produktion og afsætning af produkter, som dengang var nye på markedet : økologisk mælk, smør og ost. Det viste sig, at være en rigtig position. Trods strid modvind fra begyndelsen og mange forhindringer undervejs viste det sig, at ideen kunne bære. Det er skæbnens ironi, at det skete i et tæt og dynamisk samarbejde med en privatmejerist og ikke på et af de etablerede andelsmejerier.

Mejeriet i Thise blev dermed opdelt i to mejerier, nemlig det daværende privatejede konventionelle mejeri Dybbækdal og det økologiske andelsmejeri Thise, ejet af de økologiske landmænd. P.E. Pedersen blev bestyrer for det nye andelsmejeri og forblev ejer af Dybbækdal indtil 1992, hvor hans søn Poul Pedersen sammen med Erik Ellebæk købte og overtog Mejeriet Dybbækdal. Poul og Erik der er uddannet som henholdsvis mejeriingeniør og mejeritekniker videreførte samarbejdet med økologerne som en lønproduktion og bærer en stor del af æren for den produktudvikling som i alle årene har fundet sted.

Mens den konventionelle produktion i Dybbækdal regi forblev stabil, med en indvejning på ca. 4½ mio. kg. mælk, hvoraf størstedelen blev anvendt til fremstilling af gule oste, steg den økologiske indvejningen til Thise a.m.b.a. fra i 1994 på fem mio. kg. mælk, til 17 mio. kg mælk i 1997. Denne markante stigning i 1997 skyldtes til dels en fusion med det ligeledes økologiske Grindsted mejeri, hvorfra der i forvejen blev indkøbt en del mælk, men også fra at der igennem alle årene løbende er optaget nye andelshavere.

Det blev nødvendig med en kraftig udvidelse af produktionskapaciteten på mejeriet i Thise og da udvidelsen for største dels vedkommende skyldtes stigende økologisk indvejning, faldt det naturligt at Thise mejeri a.m.b.a. blev medejere af virksomheden, dermed blev Produktionsselskabet Sundsørevej 62 en realitet.

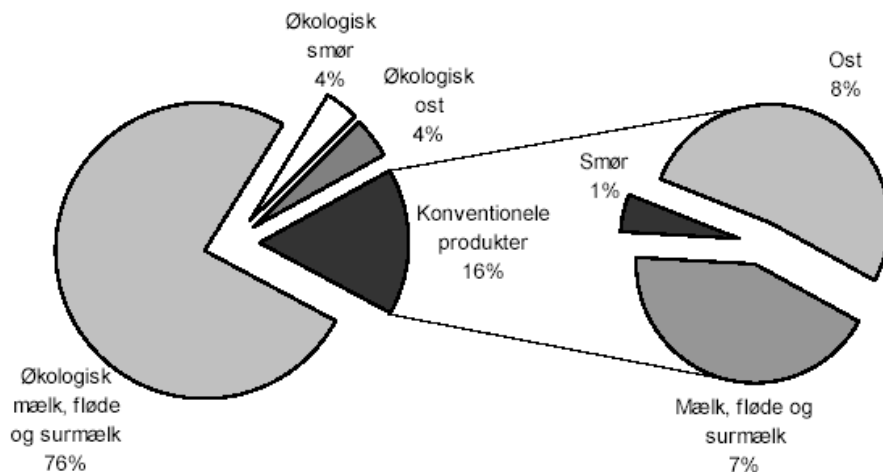
Thise Mejeri A.m.b.a. har udover det direkte samarbejde med Dybbækdal Mejeri også et samarbejde med de nu privatejede Grindsted og Gedsted Mejerier omkring salg og distribution af disse mejeriers oste. Thise Mejeri har udviklet sig som en typisk iværksættervirksomhed.

6.2.2 Grundlag for produktionen på Thise Mejeri.

I dette kapitel vil vi beskrive produktionsomfanget for Thise mejeri, hvilke markedsforhold Thise Mejeri skal agere under, samt hvordan mejeriet har formået at tilpasse sig disse. Da det erfaringsmæssigt kan fordre betydelige ressourcer at indføre miljøledelse (mst?) på en virksomhed, afsluttes kapitlet med en SWOT analyse af Thise Mejeris markedspotentiale.

Thise Mejeri har bevidst satset på, at udvikle et bredt udsnit af produkter som bliver solgt til et bredt marked med mange aftagere. Man har bevidst valgt denne strategi for at være mindre sårbar overfor ændringer i markedsbetingelserne, som i Danmark overvejende styres af Arla Foods. England, Tyskland og Sverige er hovedaftagere af mejeriets eksport som udgør ca. 25% af omsætningen. Mejeriet har valgt at satse på andre markeder end det danske, af hensyn til de forhold, der eksisterer mellem Thise Mejeri og FDB-koncernen. Siden 1993 har mejeriet oplevet en kraftig vækst i salget af varer, hvilket har betydet, at mejeriet på få år er gået fra 10 til 50 ansatte. En del af denne succes kan tilskrives, at Thise Mejeris produkter har fået et godt ry og dermed stor efterspørgsel.

Der indvejes i dag ca. 25 mio. kg mælk på mejeriet i Thise.



Figur 6.1: Grafisk fremstilling af fordeling mellem Thise Mejeris produktgrupper opgjort med baggrund i kg færdigvare. (Kilde: Bo Larsen 2001)

Hvilke værdier og kvaliteter mejeriets ejere ønsker at tillægge produktion og produkter, fremgår tydelig af mejeriets kvalitetsmanual:

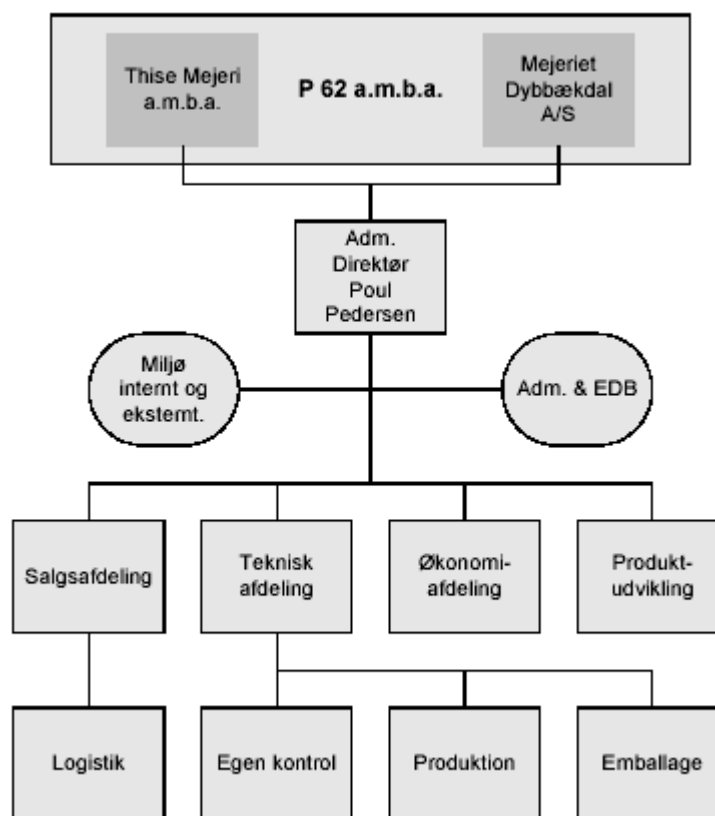
”Formålet for mejeriet er at sikre en økologisk forarbejdning af leverandørernes mælk, således at leverandørernes indsats for at levere en råvare af bedste økologiske kvalitet, videreføres i mejeriets forarbejdning og produktudvikling af mælken. Mejeriet ønsker herved at tilbyde vores kunder produkter af højeste økologiske standard, som ernæringsmæssigt, smagsmæssigt, hygiejnisk, etisk og æstetiktilfredsstillende vore kunders behov”.

6.2.3 Organisation og ledelsesformform.

P62 a.m.b.a. er en andelsvirksomhed bestående af to andelshavere: Dybbækdal Mejeri A/S og Thise Mejeri a.m.b.a.. Thise Mejeri er også et andelsmejeri, der ejes af de økologiske landmænd, der leverer mælk til mejeriet. Der er i alt 45 andelshavere. Dybbækdal derimod er et privatejet mejeri, som ejes af Poul Pedersen og Erik Ellebæk. Thise Mejeri a.m.b.a. er repræsenteret med syv af andelshavere i bestyrelsen for P62, mens Poul Pedersen og Erik Ellebæk hver har tre og en halv stemme for Dybbækdal A/S.

Poul Pedersen er udover at være medejer af Dybbækdal Mejeri også mejeribestyrer for Thise Mejeri. Dette betyder, at han fungerer som administrerende direktør af de to mejerier. Hvor der i 1990 var ansat ca. 10 medarbejdere, beskæftiger de to mejerier i dag til sammen cirka 50 medarbejdere, der primært arbejder i toholdsskift alle ugens syv dage.

Organisationsplan for mejeriet i Thise.



Figur 6.2: Thise Mejeri's organisationsplan, som er hentet fra mejeriets kvalitets manual.

Karakteristik af Thise Mejeri's ledelsesform

I det følgende afsnit vil vi placere Thise Mejeris ledelsesform og organisationsstruktur i forhold til de teoretiske modeller der er anvist i kapitel 4. Som grundlag for denne udredning, anvender vi afgangsprjekt rapporten fra Bo Larsen og Charlotte Libak Hansen, samt en kvalitativ interviewundersøgelse blandt nøglemedarbejdere på Thise Mejeri. En kondenseret transskription af de fire interviews findes i bilag 6.1.

Mejeriet er forholdsvist centralt styret, med Poul Pedersen som den daglige leder af mejeriet. Sammen med Erik Ellebæk har han været drivkraften bag opbygningen og udvidelserne af virksomheden som har udviklet sig helt i tråd med L. E. Greiner's teorier om organisationsudvikling og vækst. Som nævnt i kap. 4 sonder Greiner mellem fem faser, hvor hver enkelt indeholder evolutionsprægede perioder med forholdsvis ro og vækst og afsluttes med revolutionsprægede perioder på grund af opståede ledelseskriser. Ved at studere en virksomheds organisatoriske udvikling kan man, iflg. Greiner - forudse den følgende krise og forberede sig på at løse den. Thise Mejeri er her på vej fra kreativitetsfasen ind i styrings og direktivfasen.

Holder vi Thise Mejeri op imod Bakka's organisationsmodeller, er det med baggrund af etablering af selvstændig salgsafdeling og økonomiafdeling, er på vej fra at være en produktorganisation med direkte beslutningsveje til en Matrixorganisation. Arbejdet i de enkelte enheder udformer sig i nogen grad efter Likert's organisationsteorier om principper

for medstyrende grupper. Dette konkluderes blandt andet på grundlag af samtale med Hans Henrik fra osteriet, som siger:

”Vi styrer helt selv arbejdet ud fra de vagtplaner der er udarbejdet. Vi står fuldt ud for det daglige arbejde og fordelingen af samme”.

Her udføres arbejdet i et vist omfang efter Likert's organisationsteorier om medstyrende grupper, 2. position hvor det hedder: ”Gruppen fastlægger selv den interne opgavefordeling (herunder også de opgaver, der traditionelt udføres af arbejdslederen fx planlægning og kontrol)”

Likert opstiller i sin organisationsmodel, en teori om at de menneskelige behov er essentielle. Af de menneskelige behov er ”realiseringen af sig selv” det vigtigste, og dette opnås bedst gennem gruppearbejde. I interview undersøgelsen (bilag 1) siger Klaus Sall om medarbejderne på Thise Mejeri :

”og der forstod jeg på ham,(med tilfredshedsundersøgelsen) fra TIC, at han havde aldrig været i en virksomhed hvor medarbejderne udtrykte så massiv opbakning bag både mejeriets ledelse, dets koncept og hvad den stod for, han havde aldrig været på en lignende virksomhed, og det lød som han havde været på mange”.

En af konklusionerne på [Larsens og Hansens rapport (2001)] er at kun hvis den udvikling og forandrings proces, som ledelsen er inde i optimeres, kan miljøledelse i væsentlighed bringes til at fungere:

”Den lettere problematiske organisationsform, der findes på mejeriet, vurderes at kunne blive et problem, hvis mejeriet på et tidspunkt ønsker at blive kvalitets- eller miljøcertificerede.”[Larsen og Hansen 2001].

6.2.4. Den hidtidige miljøindsats på Thise Mejeri

Lige fra mejeriet blev grundlagt i 1987 har det været væsentligt for ejerne af Thise Mejeri a.m.b.a. at produktionen på Thise Mejeri foregik på en forsvarlig måde i forhold til formålsparagrafferne for økologisk jordbrugsproduktion. Der har derfor ofte på medlemsmøder, hvor andelshaverne var tilstede været diskuteret hvorvidt enkelprodukter blev forsvarligt produceret. Af eksempler kan nævnes produktion og fragt af vallepulver til babyfood industrien i Tyskland og brugen af mikrofiltrering i osteproduktion, i begge tilfælde er der tale om et stort forbrug af energi. Andelshaverkredsen har derfor måttet foretage en afvejning af, hvorvidt disse produktioner var økologisk forsvarlige.

Målsætningerne for økologisk jordbrug lyder som følger under punktet forurening: *Hovedbegrundelsen bag det økologiske jordbrug er ønsket om at opnå et bæredygtigt jordbrug hvor brugen af ikke-fornybare ressourcer samt belastningen af miljøet minimeres. Her er det især vigtigt at fremme sund brug og ordentlig beskyttelse af vand, vandressourcer og alt liv i forbindelse hermed.* [LØJ 2001]

Spildevandet på mejeriet opsamles i en lagune og ”genbruges ” til markvanding i vækstsæsonen. Også her har det været væsentlig for andelshaverne, at spildevandshåndteringen foregik på en miljøvenlig måde og ideen om, at opsamle og genbruge spildevandet er fostret af andelshavere og ledelse i fællesskab.

På trods af disse, for miljøet så ædle motiver, har små og skiftende produktioner på mejeriet, og kampen for at overleve bevirket, at man har måttet bruge ældre udstyr til produktionen. Det har derfor først i de senere år været muligt at anvende ”renere teknologi ” i virksomheden.

I forbindelse med aktionsforskningsprojektet om indførelse af livscyklusbaseret miljøledelse blev der gennemført en SWOT-analyse i forhold til at indføre miljøledelse på Thise Mejeri, samt oprettet en miljøgruppe bestående af medarbejdere og ledelse [Larsen og Hansen 2001]:

Vi vil her kort gennemgå resultatet af SWOT-analysen samt det videre forløb.

<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thise Mejeri må betegnes som et dynamisk og innovativt miljø med en engageret medarbejderstab og ledelse. Det virker derfor til, at der er en god virksomhedskultur på mejeriet. • Mejeriet har dog godt styr på deres hygiejne, der er en vigtig del af mejeriets HACCP-program og mejeriet bliver jævnligt kontrolleret af Fødevarer-kontrollen. 	<p>Svagheder</p> <ul style="list-style-type: none"> • En væsentlig svaghed, der er erfaret i Thise Mejeris produktion, er manglende kontrol af ressourceforbruget i produktionen <p>Den manglende kontrol i produktionen udmønter sig i, at mejeriet ikke ved, eller i hvert fald ikke kan dokumentere, hvordan vand- og energiforbrug fordeler sig i virksomheden.</p>
<p>Muligheder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indførelse af miljøledelse eller andre systematiske ledelsesværktøjer kan også ses som en eksternt mulighed for at få bedre styr på organisationen på mejeriet. Dette anses som en realistisk mulighed for mejeriet, fordi mejeriet har sat fokus på at forbedre organisationen på mejeriet. 	<p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det virker som om, at ledelsen ikke har nået at omstille sig til disse nye vilkår for organisationen af mejeriet. • Den lettere problematiske organisationsform, der findes på mejeriet, vurderes at kunne blive et problem, hvis mejeriet på et tidspunkt ønsker at blive kvalitets- eller miljøcertificerede

I rapporten gives følgende karakteristik af Thises miljøarbejde:

Thise Mejeris hidtidige miljøarbejde kan placeres i miljøparadigmet Environmental Protection, jævnfør Nielsen (1996a). Nogle af de forhold som karakteriserer dette paradigme er, at der søges et optimum mellem økonomi og miljø og at miljøproblemerne søges løst gennem tekniske løsninger. Desuden er det ofte et spørgsmål for virksomheden om at overholde myndighedernes grænseværdier for emission. Disse forhold kan også siges at karakterisere Thise Mejeris miljøarbejde.

I afgangsprjekt rapporten om livscyklusbaseret miljøledelse på Thise Mejeri, er det et gennemgående træk, at produktionen altid kommer forud for miljøledelse. Dette forklares med mangel på ressourcer. Da øgede ressourcer under de nuværende markedsforhold vil indebære en gældssætning, har vi for at kunne vurdere hvorvidt en sådan kapitaltilførsel vil kunne finansieres på Thise Mejeri foretaget en SWOT-analyse af mejeriets markedspotentiale, for at kunne vurdere hvorvidt mejeriet er i stand til at kunne forsvare øgede udgifter til miljøledelse.

<p>Stærke sider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejeriets råvarer: økologisk mælk. • Adskiller konsekvent komælken efter race. • Højt ejer og medarbejderengagement. • Stor produktionsfleksibilitet. • Højt uddannelsesniveau. • Thise kender sin rolle i dansk mejeribrug og har investeret herefter. • Interessant produktionsselskabsstruktur, der er med til at sikre et højt investeringsniveau. • 11 års markedserfaring fra Tyskland. • Har produktionsaftaler med nu 2 mejerier om lønproduktion af specialoste. • Har tradition for innovation. • Mange forbrugere kender Thises produkter • Den hidtidige miljøindsats / indførelse af miljøledelse 	<p>Svage sider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høje produktionsomkostninger. • Kan kun satse på ”små” produkter. • Har ikke egentlige forsknings og innovationsmæssige ressourcer. • Skal ”konkurrere” med store indtransport omkostninger fra primærproduktion.
<p>Muligheder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satsning på højprisprodukter som i starten kun sælges i små mængder. • Optimal udnyttelse af de variationer, som der er i forskellige kvægracers mælk, og herigennem producere interessante produkter. • Udbygning af eksporten til nærmarkeder qua allerede opbygget salgsnet og et relativt kosteffektivt distributionsnet. • Satsning på andre mælketyper end komælk. 	<p>Trusler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indsnævring af forskellen i regelsæt for økologisk og konventionel produktion i • såvel primærproduktionen som i industrien. • Mangel på ensartede regelsæt indenfor EU • En af de største eksterne trusler, som Thise Mejeri har, er koncernen Arla Foods, som flere gange er blevet overhalet af Thise Mejeri i udviklingen af produkter, senest med Jersey mælken.

SWOT-analyse for Thise Mejeri a.m.b.a.'s markedspotentiale. I denne analyse fremgår at Thise Mejeri er en virksomhed med et stort markedspotentiale, hvor den største trussel synes at komme fra Arla Foods. Da Thise Mejeri som det hedder ”kender sin plads i dansk mejeribrug” og handler derefter, burde der derfor være grundlag for, at kunne finansiere de ressourcer som indførelse af miljøledelse vil kræve.

I det følgende vil vi se på hvordan det er gået med miljøledelsen på Thise Mejeri, og analysere denne udvikling ud fra medarbejdernes og ledelsens forståelse af forløbet. Denne analyse er baseret på fire kvalitative interviews. En kondenseret transskription af de fire interviews findes i bilag 1.

6.3 Rationale for miljøledelse på Thise Mejeri - Ledelse og medarbejders opfattelse af miljøledelse.

Omverden forventer en miljømæssig forsvarlig produktion men vil ikke betale ekstra for det.

Blandt de adspurgte er der enighed om at en miljøledelse ikke er noget man kan sælge sine produkter på, som miljøkonsulenten udtrykker det:

”Det man ved om forbrugernes forventninger er jo at størstedelen eller en væsentlig del af motivationen for at købe økologiske produkter det er egen sundhed. Dernæst er der nogle ting vedrørende dyrevelfærd, og undgå pesticider i grundvand altså det der har med landmandskabet at gøre. Jeg har aldrig set nogen lave en vurdering om man så også forventer at emballagen eller produktionen er mere miljørigtig, man kan omvendt sige at det var først dengang

at økologerne begyndte at bruge mere konventionel emballage, som appellerede mere til almindelige forbrugere i stedet for at bruge brune poser og "genbrugsemballager". Det var først dengang tog økologien fart. I samme periode stagnerede salget i helsekostbutikkerne selvom de jo havde det rigtige økologiske koncept, også på emballageområdet"(C.S.)

Han siger videre:

Så jeg tror ikke at jeg er enig med Poul i at den økologiske forbruger forventer noget særligt fantastisk miljø, fra en økologisk virksomhed. Omvendt så tror jeg at forbrugerne forventer at der ikke sker miljømæssige skandaler eller arbejdsmiljøskandaler på en økologisk virksomhed. Så på det niveau kan man sige at vi skal gøre noget på det miljømæssige område, så vi i hvert fald ikke er nogle miljøsvin"(CS).

Direktøren udtrykker nogenlunde den samme opfattelse af, at miljøcertificeringen ikke er noget forbrugerne vil betale for, de forventer at Thises produkter er på hylderne til rimelige priser. Men han har dog også en klar opfattelse at, forbrugerne forventer at de økologiske varer er produceret miljømæssig forsvarligt:

Du er citeret for: "Med den profil vi (Thise Mejeri) har i folks bevidsthed, der er vi simpelthen nødt til at lægge øget vægt på miljøstyringen."(Bo Larsen m. fl. 2001) mener du stadig det?

Det forventer forbrugeren. Ja, og det arbejder vi også efter, men det forbrugerne de forventer uomgængeligt det er at vi er på hylderne, og vi er kun på hylderne hvis vi er i stand til at levere nogle varer til en "rimelig" pris. (PP).

Der er heller ingen forventninger om at detailkæderne vil kikke efter miljøcertificeringen, her tror man at de er de ting, der har forbindelse med produkternes fødevarer sikkerhed som man i detailledet lægger vægt på. Som miljøkonsulenten udtrykker det:

Men jeg mener at de store kæder tager fat der hvor der virkelig kan være et problem, og det store problem det er hvis FDB f.eks. bliver knyttet op til en virksomhed som er skyld i 10000 salmonellaforgiftninger. Den risiko, den er altovervejende i øjeblikket. Der er ikke ret mange fødevarer virksomheder der har et certificeret HACCP-system. Thise er en af dem der har et sådan system og det tror jeg at kæderne prioriterer langt højere end om de har miljøledelse.(CS)

Vigtig som en intern resursestyring

Til gengæld deler man en opfattelse af, at miljøledelse kan være et godt redskab i den interne ressourcestyring på virksomheden. Da det er en virksomhed med mange forskellige og skiftende produktioner kan der nemt forekomme resursepild af el, vand og rengøringsmidler. Og medarbejderrepræsentanten giver da også udtryk for at det kan være et godt redskab i det daglige arbejde:

"Det gav mulighed for at komme med en masse input. For eksempel ønskede vi os en klædevasker i osteriet, som ud over at kunne give besparelser på miljøområdet også ville være til stor gavn rent arbejdsmiljømæssigt" (HH).

Der er således enighed om, blandt ledelse og medarbejdere, om, at det er en god ide, og at man egentlig burde have en miljøledelse på Thise Mejeri. Og som den nye økonomichef udtrykker det:

Når jeg tænker på de store økonomiske ressourcer, der blev anvendt på miljøledelse og certificering i den virksomhed jeg kommer fra – og det er en virksomhed, som man ikke umiddelbart kæder sammen med miljøbevidsthed, så burde Thise Mejeri, alt andet lige, have en meget større tilskyndelse til, at indføre miljøledelse, men det er svært at se, hvordan man skal finde ressourcer til det(MTA).

Manglende resurser og prioritering.

Når nu både medarbejdere og ledelse synes, at det er en god ide, kan det umiddelbart virke underligt, at miljøledelsen som blev introduceret af de to studerende ikke er blevet til noget. En væsentlig forklaring på at miljøledelsen er gået på stand by er, at der pt. ikke er resurser til at gennemføre det:

”Jo, men jeg kan bare sige som konsulent at hvis der skal indføres miljøledelse på Thise Mejeri, så skal man have nogle interne ressourcer at putte den vej på. Man kan ikke basere sig hverken på mig, på studerende eller på nogen som helst andre og de ressourcer de er ikke til rådighed på mejeriet i dag, og derfor så har man ikke det systematiske arbejde der ligger i miljøledelsen”(CS).

”Mejeriet har i hvert fald ikke ressourcer til at indføre en HACCP-certificering samtidig med at vi indfører professionel miljøledelse, så jeg ved ikke hvornår vi får det indført, men der er jo ikke nogen virksomheder som ikke har miljøledelse på et eller andet plan i løbet af ganske få år. Jo større virksomheden er jo mere indlysende er det at man skal have miljøledelse, og jo hurtigere kan man med baggrund af miljøledelse se et positivt resultat på bundlinjen. Vi har da nok snart nået en omsætning der gør at vi på et eller andet tidspunkt skal indføre det. Men vi søger meget efter noget som vi kan fylde nogle huller ud med lige nu. Det gør vi ”(PP).

Men samtidig er problemet med de manglende ressourcer naturligvis også et spørgsmål om prioriteringen. Og selv om man alle synes, at det er en god ide og at man forventer, at det er noget man vil komme til at indføre fremover, er det en anden virkelighed, der fylder dagligdagen. Det handler om hele tiden at produktudvikle og at få afsat sine varer. Det økologiske marked for mejeriprodukter er meget konkurrencepræget:

Det kan man sige, men så igen: Hvor er så den største nødvendighed? Og landmændene vil gerne have en høj mælkepris, og der må vi også tage en snak med dem, skal vi investere en halv mand et helt år måske? Eller en hel mand et helt år, for virkelig at få gennemført en systematisk kortlægning af mejeriets miljøpåvirkning(CS).

6.4 Organisations- og ledelsesformens betydning for implementering af miljøledelse

Hvad er organisations- og ledelsesformens betydning for at miljøledelsen er sat på stand by? Oprettelse af en miljøgruppe på Thise Mejeri blev modtaget som et godt initiativ blandt medarbejderne:

Hvad var dit indtryk af, at arbejde i miljøgruppen, hvis ellers man kunne finde de ressourcer? Var det så et godt initiativ?

"Helt sikkert ja. Det er der slet ingen tvivl om. I sådan en virksomhed som Thise Mejeri ville det være alfa og omega, at der blev sådan nogle grupper, der havde repræsentation fra hver afdeling, således at man havde et øje på hver finger, for på den måde bedre at kunne styre ressourceforbruget med både vand, strøm og olie" (HH).

Men som allerede nævnt er arbejdet i miljøgruppen gået på stand-by, i det følgende vil vi undersøge sammenhængen mellem organisations og ledelsesstrukturen og så den manglende opfølgning på initiativet.

Ja det har der, men det er bare det at det er lidt "dødt" i øjeblikket. Vi kom jo godt i gang den gang de var her, og vi fortsatte i nogle måneder. Men med hensyn til miljøgruppen, så må vi jo nok sige at den er dreven derhen til hvor den lidt står i "standby"(PP).

Forandringer i ledelsen

Som allerede beskrevet ovenfor er Thise Mejeri en virksomhed i konstant forandring, fra at have haft en klar linje struktur er der nu bl.a. ansat en økonomichef, med selvstændige beføjelser. Direktøren udtrykker det på denne måde:

Men der er jo blevet også blevet skiftet lidt ud oppe på første salen (administration) hvor vi jo plejede at være meget på vagt over for damp-, energi- og vandforbrug. Det har haft meget lav prioritet efter at Per Godsk er rejst, det var jo ham der havde ansvaret for at registrere disse ting.

Den nye økonomichef som er ansat i forbindelse med at vi nu har foretaget en slags omstrukturering i ledelsen, sætter man jo ikke ligefrem til at aflæse vand- og strømforbrug. Jeg tror da gerne at han vil gøre det, men det er jo ikke lige det man ansætter en økonomichef til(PP).

Manglende ansvarsområde

Forandringerne i ledelsesstrukturen har medført et vakuum med hensyn til ansvarsområde for den miljøledelse, der var sat i gang. Samtidig med at de ressourcer, som de to studerende repræsenterer i forhold til miljøledelsen ikke er blevet erstattet inden for virksomheden

Styregrupperne er ikke blevet ført ud i livet endnu, og Poul var primus motor sammen med de to studerende. Det er ikke kommet videre siden de afsluttede det. Det er gået lidt i stå(HH),

Nej, der er desværre ikke blevet gjort noget. Vi har ikke fået den klædevasker, og der var også noget med en termostat, der skulle udskiftes, men det skyldes nok at gruppen gik i opløsning da Bo og Charlotte afsluttede deres projekt. Knud og jeg havde egentlig gået og ventet på at nogen ville tage initiativ til at fortsætte arbejdet i miljøgruppen, og snakkede også om det, de første uger efter at Bo og Charlotte var rejst fra os. Jeg tror at grunden til at der ikke blev fulgt op på det var den omstrukturering der fandt sted i administrationen i forbindelse med at Per Godsk fik andet arbejde. I den periode virkede Poul ekstra overbebyrdet med arbejde. Det ville være dejligt hvis det var ham muligt at uddelegere dette ansvar noget, selv om jeg godt ved at det er svært i sådan en

virksomhed som vores. Ideen med miljøgruppen er god, rigtig god, og det kan godt være at det, at du nu henvender dig, kan skubbe til mig(HH).

Medarbejderdeltagelse.

Med baggrund i ovenstående citater fra HH. ses at de i forvejen engagerede, medarbejdere har miljøledelse med som et opmærksomhedspunkt i det daglige arbejde, angiveligt som følge af det direkte ansvar i de ”selvstyrende” grupper og som følge af ”medarbejdernes massive opbakning bag både mejeriets ledelse, dets koncept og hvad mejeriet står for”. Der gives udtryk at potentialet i medarbejderstaben er uudnyttet .

Redskaber i den fremtidige ledelse af virksomheden.

Omstrukturering i organisation og ledelse, medfører ikke nødvendigvis en barriere for at implementere miljøledelse som en del af virksomhedsledelsen. Ansættelse af en økonomichef åbner mulighed for at indføre styringsprogrammer, der kan danne grundlag for en systematisk registrering og analyse af miljø og resurseforbrug. Som økonomichefen udtrykker det:

Det bliver nemmere den dag vi begynder at registrere alle vore lagerbevægelser. Så man kan vel sige, at miljøstyring (miljøledelse) egentlig er en lang proces, som starter med at skabe et værktøj, som er i stand til at håndtere alle registreringerne; men først og fremmest skal man have en ledelse, der er klar til at stå bag ved projektet (MTA).

6.5 Delkonklusion

Miljøledelsen står pt. på standby på Thise Mejeri på trods af at en aktiv miljøstyring er i overensstemmelse med virksomhedens ånd. En af de væsentligste forklaringer på at miljøledelse i en mere formaliseret form ikke er blevet integreret som en del af ledelsen er ifølge interviewene, at man ikke prioriterer det højt i forhold til den samlede situation for virksomheden, og at man ikke føler at virksomheden kan bære den større indsats, som en systematisk registrering og analyse af miljøforholdene på mejeriet ville kræve:

På Thise Mejeri er der så utroligt mange andre ting, man kan kaste sig over – og så kan det med miljøledelse jo nemt komme til, at vente lidt(MTA).

Som direktøren sammenfatter sine erfaringer med miljøledelse i interviewet:

Jeg er også kommet dertil, at jeg selv er blevet meget klogere på hvad livscyklusbaseret miljøledelse indebærer, således at jeg er i stand til at snakke professionelt med dem, som vi nu skal snakke miljøledelse og produktlivscyklus med. Så den vej rundt er det på ingen måde spildt, det vi har gjort, men vi må jo sige, at vi har ikke forstået, at få det fulde udbytte ud af det arbejde, som er blevet sat i gang, og det er så fordi, at vi har været nødt til at prioritere anderledes, fordi der er nu altså kun 24 timer i døgnet(PP).

Alt i alt kan man sammenfatte analysen i følgende punkter:

1. Miljøledelse til at styre det interne ressourceforbrug, men inden for Thise Mejeri forventer man ikke, at det kan indgå som et markeds argument. Forbrugerne forventer, at miljøforholdene er i orden i forbindelse med økologiske fødevarer, men vil ikke betale mere for dette.

2 Thise Mejeri er en virksomhed karakteriseret ved en stor dynamik og udvikling i produktionen, som et led i at overleve i konkurrence situationen. Det er derfor vanskeligt at indføre en systematisk registrering og opfølgning på de enkelte produktioner da disse er under konstant forandringer og udskiftning.

3 Indførelse af miljøledelse behøver ikke nødvendigvis at medføre en certificering. Den kan således indføres efter principperne i den såkaldte ”husmandsmodel”.

4 Uden den pisk, der ligger i certificering, er det imidlertid vanskeligt at fastholde miljøledelse som en kontinuerlig del af virksomhedsledelsen. Men indførelse af et velegnet styringsprogram, der systematisk registrerer ressourceanvendelse, hvor data bliver født i virksomheden, kunne være et væsentligt grundlag for anvendelse af den såkaldte husmandsmodel. Herudover vil en væsentlig del af miljøledelsen forsat være, at fastholde det som et opmærksomhedspunkt i de daglige arbejdsrutiner hos de i forvejen engagerede medarbejdere, som virksomheden er karakteriseret af.

5 Organisations og ledelsesformen som den er karakteriseret i dag er ikke i stand til at frigøre det uudnyttede potentiale som ligger i medarbejderstaben.

6 Ved at tildele de medstyrende grupper større kompetence og dermed give dem mulighed for at anvende alle deres kvalifikationer i dagligdagen, kunne manglende ressourcer tilvejebringes og anvendes, hvis mejeriet på et senere tidspunkt vælger at indføre miljøledelse.

7. Vurdering og sammendrag af case virksomheders forebyggende miljøindsats

Projektet har haft som mål, at undersøge og analysere, organisations- og ledelsesformens betydning for virksomhedernes forebyggende miljøindsats. Udgangspunktet for disse analyser har været, dels forskningsprojekter om virksomhedernes erfaringer med indførelse af miljøledelse, dels gennem en teoretisk gennemgang af principper for organisations- og ledelsesformer at opstille en analyseramme til brug for de to case virksomheder. Det er projektets udgangspunkt at en høj grad af medarbejderdeltagelse er nødvendig for at opnå en succesfuld implementering og forankring af miljøledelse.

I forhold til Larry Greiners teorier om organisationsudvikling og vækst er de to case virksomheder meget forskellige, hvor Thise Mejeri er en typisk igangsætter virksomhed præget af kreativitetsfasen, godt på vej ind i styrings- eller direktivfasen, befinder NJV sig i samarbejdsfasen og har således været igennem en del af de kriser som er beskrevet i fig. 4.3. Thise Mejeri har dog indført nogle af de elementer der karakteriserer samarbejdsfasen og kan derfor tænkes at kunne springe nogle faser over. Greiner fremhæver at det er vigtigt:

”at vide, hvilken udviklingsfase virksomheden befinder sig i for at kunne forebygge en kommende krise. At erkende (enhver) løsningsbegrænsede rækkevidde, og at forstå at (enhver) løsning skaber nye problemer”

Tager vi udgangspunkt i organisationsteoretikeren Reines Likerts organisationsmodel, hvor han sammenfatter principper for medstyrende grupper, kan vi med baggrund i henholdsvis Thise og NJV casen sammenfatte:

Den daglige arbejdstilrettelæggelse, i forhold til medarbejderdeltagelsen, foregår på begge virksomheder i større eller mindre grad i medstyrende grupper. Det er dog mest udpræget i Case 1 – Nordjyllandsværket.

Organisationsplanen for Nordjyllandsværket og de faktiske rammer for de medstyrende grupper på værket ligger meget tæt op ad Likerts organisationsmodel om ”principper for medstyrende grupper”.

De medstyrende grupper på Nordjyllandsværket har således en meget stor kompetence inden for eget arbejdsområde. De varetager selv den daglige arbejdstilrettelæggelse, indkøb og kontakt til leverandører. De er ligeledes en del af budgetplanlægningen og den tilhørende opfølgning. Med denne arbejdsform får samtlige medarbejdere således et meget stort ejerskab over for egen arbejdssituation. De kan i dagligdagen se, at deres tanker, holdninger og ideer bliver til noget og kan således selv tydeligt se, at de er en del af processen. På Nordjyllandsværket har man gennem organisations- og ledelsesformen formået at vække og udnytte et potentiale i medarbejderstaben.

På Thise mejeri fungerer dagligdagen ligeledes i en form for gruppeorganisering, med medstyrende grupper, men dog med færre kompetencebeføjelser. Da aktiv miljøstyring er en del af virksomhedens ånd, udgør miljøledelse et opmærksomhedspunkt i den daglige produktion. Medarbejderne har derfor også en følelse af ejerskab i forhold til miljøstyringsprocessen. Ved at tildele de medstyrende grupper større kompetence og dermed give dem mulighed for at anvende alle deres kvalifikationer i dagligdagen, kunne manglende ressourcer tilvejebringes og anvendes hvis mejeriet på et senere tidspunkt vælger at indføre miljøledelse.

8. Konklusion og perspektivering

Konklusion. Det er den øverste ledelse på en virksomhed der suverænt beslutter om der skal indføres miljøledelse eller ej. Det kan hverken en given organisations- og ledelsesform eller medarbejderdeltagelsen røkke ved.

I begge cases har de overordnede motiver for at indføre miljøledelse været, dels at kunne dokumentere den miljøpræstation, der i det daglige foretages på virksomheden og dels at sikre en ressourcestyring i produktionsprocessen.

Derudover har Nordjyllandsværket og Thise Mejeri i større eller mindre grad haft behov for at kunne dokumentere at miljøforholdene i forbindelse med deres produktion er i orden således de kan opretholde de nuværende markeder.

Men hvis først en virksomhed har besluttet at indføre et sådant system, begynder organisations- og ledelsesformens betydning for omfanget af medarbejderdeltagelsen for alvor, at spille en rolle. Hvis den daglige produktion og arbejdstilrettelæggelse fungerer i medstyrende grupper, vil medarbejderne også håndtere miljøledelse på samme måde som de håndterer gruppens øvrige opgaver. De enkelte medarbejdere opnår, via den måde arbejdet foregår på i de medstyrende grupper, en større ansvarsfølelse for deres arbejde og derved også et større engagement. Dette vil generelt være med til at forbedre, styrke og forankre virksomhedernes forebyggende miljøindsats.

Perspektivering. Det kan dokumenteres, at det ikke er en forventning om større markedsandele, der er bevæggrund for de virksomheder, der allerede har indført miljøledelse. Hvad kan så være bevæggrund for at en virksomhed skal indføre miljøledelse i fremtiden?

Med baggrund i især erfaringerne fra NJV går vor argumentation på, at miljøledelse med stor fordel kan indføres i forbindelse med en organisationsomlægning med tilhørende etablering af medstyrende grupper. Ved at gøre dette har virksomheden en mulighed for at indføre to ledelsessystemer som indbyrdes vil være en slags katalysator for hinanden samt de indlæringsprocesser, der skal foregå i forbindelse med en sådan omlægning.

Ved at foretage en organisationsomlægning, som tilgodeser den enkelte medarbejder og den måde hvorpå vedkommende kan få indflydelse på egen arbejdssituation, kan man komme ud af stivbenede strukturer og over mod en mere aktiv organisering.

Poul Bitch Olsen påpeger i sin bog (Miljøledelse) [Olsen 1999], at der er en udvikling i gang, hvor det, der anses for god miljøledelse, mindre og mindre ligner miljøstyring. Olsen anvender begrebet social miljøledelse. Det sker fordi miljøstyringssystemer ikke er gode nok, simpelt hen fordi de er alt for bureaukratiske. Olsen mener at der er alt for snævre grænser for, hvad der kan opnås med sådanne systemer [Olsen, 2000], hvilket i øvrigt stemmer overens med erfaring på Nordjyllandsværket hvor konsulentfirmaets rådgivning ikke umiddelbart kunne tilpasses de nye organisations- og ledelsesformer.

Ved at håndtere miljøledelse i en organisationsform bygget op omkring medstyrende grupper sikrer man sig en fortsat udvikling af miljøledelse; fra miljøstyring over miljøledelse og frem til social miljøledelse.

Dette kan også afspejles i debatoplægget ”Veje til en grøn erhvervsudvikling”. Debatoplægget er et resultatet af en arbejdsgruppes opfølgning på regeringens erhvervsstrategi ”dk21”. Arbejdsgruppen vurderer i rapporten, at de rammer der er brug for at udvikle, for at visionen om en markeds baseret grøn erhvervsudvikling går i opfyldelse, falder inden for tre områder [Vejen til grøn****, 2002]:

- Velfungerende grønne markeder – gode rammer for udvikling af markedet for miljøvenlige produkter og service ydelser.
- Grøn organisationsudvikling – gode rammer for at få miljøhensyn ind i virksomhedens strategier og daglige beslutninger.
- Grønne innovationer – gode rammer for udvikling af grønne teknologier, produkter og serviceydelser i virksomheder og videns institutioner.

Specielt for punkt 2 ”grøn organisationsudvikling” vil en organisations- og ledelsesform svarende til Likert’s organisations-teori om medstyrende grupper, være af afgørende betydning for at dette punkt kan virkeliggøres.

9. Litteraturliste

Bakka, (1998): Organisationsteori, Jørgen F Bakka og Egil Fivelsdal – Handelshøjskolens Forlag 1998

British Standard (1994): BS 7750; Specification for Environmental management systems, British Standard 1994

Brundtlandrapporten (1987): Brundtland Kommissionen, Vor fælles fremtid, FN-forbundet og Mellemlfolkeligt Samvirke 1987

Christensen m.fl., (1999): Erfaringer med miljøledelse i danske virksomheder, Christensen, Per; Remmen, Arne; Nielsen, Eskild Holm, Miljøprojekt, 486 – 1999

E. M. Basse, (1999): Miljøret samspelet mellem lovgivning og aftaleordninger E. M. Basse, Greens Jurabibliotek 1999

Flaherty, (2000): Coaching, at udvikle kompetencer, James Flaherty, 2000, Børsens forlag 3. udgave

Flyvbjerg, (1994): Rationalitet og magt. Bind 1. Det konkrete videnskab. 1. udgave, 5 oplag, Akademisk forlag udgivet første gang 1991

Greiner, (1972): L.E. Greiner: "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, 1972

Hansen m. fl., (1999): Virksomheds Organisation Kai Hansen og Asbjørn Heide, Nordisk Forlag A/S, 2. oplag, 1999

H. J. Leavitt, (1965): Applied organizational change in industry", I J. G. March (ed.) Handbook of organization, Chicago, 1965

IOK, (1992): Industriel omstilling og kompetenceudviling (IOK), Dansk Industri, CO-industri og Ledernes Hovedorganisation, 1992

ISO 14001, (1996): Dansk Standard, 1996

Jesper Holm m. fl.,(1997): Miljøregulering - tværfaglige studier, Jesper Holm m.fl. Roskilde Universitetsforlag 1997

Jørgensen, (2001): Miljøledelse systemer, standarder og praksis. Tine H. Jørgensen, 2001 AUC, ISBN: 87-90893-33-6 skriftserie 277

Larsen, (1993) Miljøledelse i praksis. Hvordan virksomheder i praksis kan tage ansvar for miljøet og få fordel af det, Bøje Larsen og Pernille Lützhøft (red.), 1. oplag • København 1993

Larsen og Hansen (2001): Livscyklusbaseret miljøledelse på Thise Mejeri, Projekt rapport Charlotte Libak Hansen og Bo Larsen, AUC 2001

Lorentzen m.fl. (1997): Medarbejderdeltagelse ved indførelse af renere teknologi. Afsluttende rapport fra MIRT-projektet, Børge Lorentzen, Lene Nielsen og Arne Remmen. Miljøstyrelsen, 1997

Lorentzen og Remmen, (2000): Medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen – Læreprocesser i miljøgrupper, Børge Lorentzen og Arne Remmen, Tidsskrift for arbejdsliv, 2. årgang – nr.1 2000

Lorentzen m.fl. (1997): Medarbejderinddragelse ved indførelse af renere teknologi, Lorentzen m.fl. Miljøprojekt, 354, Miljø og Energiministeriet, København 1997

Miljøchef F. Nielsen, Danfoss : Børsens Nyhedsmagasins Guldnummeret 1997

Miljø- og Energiministeriet (1995b): Natur- og miljøpolitisk redegørelse. København

Miljøstyrelsens hjemmeside under punktet EMAS

Nielsen, (1996a): Mejeriernes forebyggende miljøarbejde – et resultat af miljøreguleringen Eskild H. Nielsen Aalborg universitet, skriftserie nr. 94, 1996

Olsen, (1999): Miljøledelse – Organisering af miljø og arbejdsmiljø, Poul Bitch Olsen, Jurist- og Økonomforbundets forlag 1999

Olsen, (2000): Social ledelse, Debatartikel, Poul Bitch Olsen, tidsskrift for arbejdsliv, 2. årg. Nr. 3, 2000

Omstilling til fremtiden, Intern arbejdsrapport for Nordjyllandsværket 1997

Vejen til grøn****, (2002): Vejen til en grøn erhvervsudvikling, et debatoplæg – Erhvervsministeriet & Miljø- og energiministeriet 2002

Øvlisen, Novo Nordisk, Børsens Nyhedsmagasins Guldnummeret 1997