



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Spild af ressourcer - spild af mennesker (Del 2)**

*udvalgte publikationer*

Busck, Ole Gunni

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Busck, O. G. (2006). *Spild af ressourcer - spild af mennesker (Del 2): udvalgte publikationer*. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## **Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af?**

*Selv om forskning har påvist et stort potentiale for organisationsudvikling og miljøforbedringer ved brug af medarbejderressourcen i virksomheder, er de fleste forsøg med deltagelse løbet ud i sandet eller afbrudt, og det synes småt med deltagelsen i dagens virksomheder. Uindfrie forventninger om humanisering af arbejdslivet og mere bæredygtighed i virksomheder gennem deltagelse står uforklærede. Artiklen søger gennem et overblik over forskningserfaringerne og de indvirkende samfundsmæssige vilkår at forklare paradokset og de udeblevne perspektiver. Forudsætninger og barrierer for aktivering af medarbejderpotentialet og deltagelse i organisatoriske forandringsprocesser søges identificeret tillige med betingelserne for organisatorisk og institutionel forankring af deltagelsen.*

### **Abstract:**

#### **What happened to employee participation in the environmental work of companies?**

Employee involvement in the environmental work of companies has attracted much research. Although the potential of the activated employee resource for organisational change and environmental improvements in companies in general has been demonstrated, the existence of limitations to participation and the release of conflicts when companies' organisations are subject to change have also been shown. In Denmark research intending to also demonstrate the potential of 'humanization' of work and sustainability in companies by participation has failed to turn projects into daily practice, and there are few signs of such organisational processes of change including participation in Danish companies that are usually associated with continuous environmental improvements. The text sets out to explain these paradoxes and unredeemed expectations guided by the theoretical notion of divergent interests operating within a framework of unequal power relations between employees and employers, where change in power relations are dependent on the wider political and economic as well as the internal context.

First, the evolution of employee participation in environmental work in companies is looked at in the historical context of two separate strategies: One management-inspired characterized by Human Resource Management and Employee Involvement (EI) and another more traditional industrial relations-inspired characterised by institutionalised balancing of power and Employee Participation (EP). In spite of the relative strength of the latter in some countries the EI-tendency everywhere seems to outdo the EP-tendency due to the global neoliberal drive, which has also come to dominate environmental policies.

Secondly, the experiences from empirical research are analysed to find the preconditions and barriers to participation with management as well as with employees. It comes out that to ensure *intensive* participation *trust* must prevail and a *bargain* must be made to accomplish the 'soft' demands of employees of safety and health, competence-building and influence. Conversely, management has to accept co-determination in organisational matters and to 'give up a little power'. Without internal organisational embedding of footholds and stronger institutional mechanisms or societal intervention there is, however, few signs and chances of employers giving in on these issues.

### **Indledning**

Igennem de seneste 10-15 år har der fra virksomheders, myndigheders og organisationers side været interesse for inddragelse af medarbejderne i virksomhedernes miljøarbejde. Et væld af publikationer fra virksomheder og institutionelle aktører fremhæver fordelene ved deltagelse. Specielt i Danmark foreligger et interessant erfaringsmateriale i form af rapporterede forsøg med fremme af deltagelse som formål. I litteraturen og den empirisk funderede forskning om emnet mødes forskellige forskningsretninger, først og fremmest: Organisationsteoretisk baserede management-studier, miljøforskning med ingeniør-tilgang og sociologisk baseret arbejdslivs- eller participations-forskning. Selv om de overordnede diskurser og opfattelser af relationerne mellem parterne på virksomheden er vidt forskellige, er resultaterne og anbefalingerne overraskende ens på nogle centrale punkter:

- Miljøudvikling i virksomheder kræver organisatorisk forandring med inddragelse af ansatte og udvikling af forandringskapacitet, hvor de ansattes positive holdning, ansvarlighed og evne til omstilling er helt afgørende
- Der eksisterer et stort og i høj grad uudnyttet potentiale blandt medarbejderne for medvirken til miljøforbedringer i virksomhederne
- Virksomheder som har inddraget medarbejderne, har klart oplevet miljøforbedringer og synes især bedre rustet til at præstere vedvarende forbedringer

Forskningen viser imidlertid samtidig, at der findes begrænsninger for deltagelse i virksomheder, og at der udløses modsætninger i forbindelse med ændringer i virksomhedernes organisation. Den politiske og organisatoriske virkelighed på arbejdspladserne forekommer mere konfliktfuld og styret af andre rationaler end de koncepter forskningen overvejende har benyttet. Især synes en idealistisk tilgang i den danske arbejdslivsforskning at have skabt afstand mellem teori og resultater i form af vedvarende, medarbejderbåret miljøaktivitet på virksomhederne. En idealisme, som i følge Heller (1998) og Markey & Gollan (2001) historisk har præget participationsforskningen som sådan. Til trods for de positive fund i teorien inden for alle tre forskningsretninger og i begrænsede eller kortvarige eksperimenter er det vanskeligt over tid at se en tendens mod større udnyttelse af medarbejdernes potentiale og medvirken i virksomhedernes faktiske miljøarbejde. Det gælder både i litteraturen og ved et blik på den aktuelle virkelighed i Danmark.

Et mål for det sidste kunne være brugen af de særlige miljøkurser for medarbejdere, som industriens parter udviklede i AMU-systemet efter positive eksperimenter først i 1990'erne. ('Miljøbearbejdning' og 'miljøstyring'). Der blev i 2004 brugt 500 elev-uger ud af i alt 317.000 realiserede elev-uger! (AMU-statistikken). Et andet mål kunne være tilblivelsen af aftaler mellem arbejdsmarkedets parter. Bortset fra aftalen om 'Industriens Miljøorganisation' (IMO-aftalen) fra 1993, der ophørte allerede i 1996, er der ikke synlige resultater (Hasle & Hvid 2003). Tværtimod blokerer gamle bestemmelser om akkordarbejde mv. i overenskomster fortsat for ændringer i arbejdsorganisationen og dermed frisættelse og udnyttelse af medarbejderpotentialet.

Hvis man ved medarbejderdeltagelse alene forstår inddragelse af ansatte i ledelsesstyrede initiativer til kontrol af virksomhedens miljøforhold, er der imidlertid klare indikationer på øget deltagelse. Alene fremvæksten af miljøledelsessystemer, Total Quality Management (TQM) systemer mv., som indebærer organisatorisk inddragelse og styring af medarbejdernes adfærd i miljømæssig henseende, viser dette. Men hvis man ved deltagelse forstår udnyttelse af potentialet i medarbejderressourcen og de ansattes indflydelse på virksomhedens miljøforhold ud over de umiddelbart jobrelaterede, er der

ikke mange positive tegn endsigse en generel udviklingstendens at spore. De perspektiver som en stor del af arbejdslivsforskningen og miljøforskningen har rejst for demokratisering af arbejdslivet og udvikling af kapacitet til vedvarende miljøforbedring i virksomhederne med løfter om bæredygtig udvikling i samfundet har ikke realiseret sig. Managementlitteraturen synes tættere på virkeligheden i virksomhederne, men indebærer til gengæld næppe et perspektiv om demokratisering eller bæredygtig udvikling.

Det er formålet her at skabe et overblik over erfaringerne og udviklingen gennem perioden. Ved at trække på alle tre forskningstraditioner søges mulighederne og barriererne for deltagelse nærmere bestemt. Det teoretiske udgangspunkt for undersøgelsen er den inden for arbejdslivs- og participationsforskningen udbredte opfattelse, at der er afvigende interesser hos parterne i virksomheden, som virker inden for rammerne af ulige magtrelationer mellem arbejdsgivere og ansatte og under indflydelse af ydre politisk-økonomiske rammer (Hyman & Mason 1995, Heller et al 1998, Knudsen 1996). Opfattelsen er forbundet med den pluralistiske demokrati-forståelse, hvor det fundamentale ulighedsforhold mellem parterne begrunder samfundsmæssig intervention og understøttelse af mekanismer og institutioner, f. eks. kollektiv repræsentation, der kan modvirke ubalancen. Her over for står i et historisk perspektiv den unitaristiske forståelse, der tager udgangspunkt i den individuelle kontrakt mellem arbejdsgiver og ansat og hævder en grundlæggende fælles interesse i virksomheden, som overflødiggør politisk eller institutionel intervention (Hyman & Mason 1995, Markey 2001).

Managementlitteraturen bygger på den sidste opfattelse og har i efterkrigstiden udviklet en række indflydelsesrige koncepter, fra 'Human Relations' i 1960'erne over 'Human Ressource Management' (HRM) i 1980'erne til diverse organisationsfokuserede ledelsessystemer i 1990'erne med større effektivitet og især bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer for øje. Virksomhederne har taget koncepterne til sig under stigende krav fra omgivelserne, i særdeleshed det øgede globale markedspres (Hyman & Mason 1995, Heller et al 1998, Markey 2001, Hasle & Hvid 2003).

Dansk og europæisk arbejdslivsforskning i virksomhedernes miljøarbejde er overvejende baseret på den førstnævnte partsorienterede opfattelse. I sammenligning med det traditionelle fokus på den institutionaliserede, repræsentative indflydelse inden for participationsforskningen har den imidlertid haft en anden tilgang. Forskningen synes at være påvirket af managementkoncepternes fremvækst i virksomhederne og har samtidig haft en vis kritisk afstand til arbejdsmarkedsorganisationernes og det repræsentative systems rigiditet eller afmægtighed i forhold til nye muligheder for direkte deltagelse i jobudvikling og organisatorisk forandring på virksomhederne.

Den har således afsøgt nye veje til humanisering og demokratisering af arbejdslivet forbundet med miljøudvikling i nye strukturer og koncepter med de ansatte selv som bærere af forandringsprocesser i samspil med progressive virksomhedsledelser (Handberg 1993 og 1994, Kofoed et al 1995, Lorentzen 1997, Sæbye 1998, Gregory et al 1999, Nielsen et al 1999, Lorentzen & Remmen 2000, Forman & Jørgensen 2000 og 2001, Meyer-Johansen & Stauning 2001, Hasle & Hvid 2003). Trods visse kortvarigt positive resultater har denne forskning imidlertid snarere end at anviser nye veje afdækket såvel en rigiditet i virksomhedernes organisation som barrierer for deltagelse på virksomhederne. Det er karakteristisk, at stort set alle de rapporterede forsøg med medarbejderdeltagelse i miljøarbejde enten ikke kom ud over rampen, dvs. fik skabt de nødvendige betingelser for aktivering af medarbejderpotentialet, eller trods en positiv

udvikling i selve projektperioden gik i opløsning i kraft af tilbagetrækning fra enten medarbejdernes eller ledelsens side.

Gennem overblikket over forskningserfaringerne og i lyset af de samfundsmæssige, institutionelle rammer for deltagelse og miljøudvikling i virksomheder, søger artiklen at forklare paradokset, at skønt medarbejderdeltagelsens betydning for miljøudvikling i virksomheder er grundigt påvist og miljøkravene næppe blevet mindre i perioden, er eksperimenterne gået ned og brugen af medarbejdere som forandringsagenter i virksomhedernes miljøarbejde tilsyneladende stagneret. Samtidig søges forskningens uindfrie forventninger til udviklingen forklaret. Ved at fokusere på forudsætninger og barrierer for aktivering af medarbejdernes potentiale og medvirken i organisatoriske forandringsprocesser undersøges betingelserne for den organisatoriske og institutionelle forankring af deltagelsen, som humanisering af arbejdslivet og større bæredygtighed i virksomheder og samfund kræver.

Undersøgelsen bygger i særlig grad på erfaringer og materiale fra Danmark, hvor såvel miljøindsatsen som traditionerne for samarbejde på arbejdspladserne har givet relativt optimale betingelser. Forfatterens egne erfaringer fra SID's miljøafdeling (1985-98), herunder som initiativ- og deltager i danske og europæiske forsknings- og udviklingsprojekter samt i politiske og institutionelle aktiviteter på området, vil naturligvis farve fremstillingen. Erfaringer og litteratur fra andre lande, mest Europa og USA, indgår dog også.

I det følgende historiske overblik opridses baggrunden for initiativer til medarbejderdeltagelse i miljøarbejdet med vægt på institutionelle aktørers rolle og de politisk-økonomiske rammer, som også forskningen har taget afsæt i. Herefter følger undersøgelsen af de empirisk baserede erfaringer med fokus på forudsætningerne for deltagelse på både medarbejder- og ledelsesside samt på de potentialer og konflikter som deltagelsesprocesserne afdækker. Til slut diskuteres de interne og eksterne betingelser for aktivering af medarbejderressourcen og deltagelse i forandring af virksomhederne.

### ***Miljøudvikling og medarbejderdeltagelse i virksomheder gennem de seneste 15 år***

Virksomheders samt forskeres interesse for inddragelse af medarbejdere i miljøarbejdet kan spores tilbage til starten af 1990'erne nogenlunde samtidig med et skift i den officielle miljøpolitik's fokus fra krav om teknologisk fornyelse og myndighedskontrol til selvregulering og en mere organisatorisk indsats i virksomhederne (Remmen 1991, Lorentzen et al 1997). Selvregulering og miljøledelse sås som udtryk for ansvarlighed og integration af miljøbevidsthed på strategisk niveau i virksomhederne, men var også udtryk for virksomhedernes egen alternative strategi over for miljømyndighedernes og offentlighedens pres gennem 1980'erne (Jamison 2001).

Skiftet, som blandt andet sås i ændringen af mål for Miljøstyrelsens støtteprogrammer fra renere teknologi til miljøstyring, var markant i Danmark, hvor man var langt fremme med formuleringen af specifikke krav til virksomhederne (Nielsen & Remmen 2002). Internationalt ledende virksomheder og managementkonsulenter havde imidlertid med baggrund i den amerikanske 'Risk assessment' tradition længe arbejdet med ledelsessystemer for kvalitetskontrol og manualer for miljøarbejde (Dalton 1998). Strategien med at tage miljøproblemerne op som en organisatorisk udfordring, der skal ses sammen med HRM-koncepternes udbredelse, slog også igennem i Danmark. Miljøstyrelsens 'Håndbog i praktisk miljøarbejde' fra 1992 er et godt eksempel herpå

(Lorentzen et al 1997). Den internationale miljøledelsesstandard, ISO 14001, blev til i 1990'ernes første halvdel og repræsenterede ligesom de amerikansk inspirerede TQM-systemer en proaktiv miljøholdning hos virksomhederne, men samtidig ønsket om selv at dirigere indsatsen (Lund 2002).

Interessen for eller accepten af selvregulering og organisatorisk forankring af miljøindsatsen i virksomhederne som offentlig miljøstrategi skal ses i lyset af det miljøpolitiske paradigmeskift som skete i 1990'erne. Under neoliberalt orienterede politisk-økonomiske rammer, i det angelsaksiske område allerede fra 1980'erne, men under tiltagende globalisering og konkurrencepres i stigende grad også i det kontinental-europæiske område, har miljøpolitikken og dens instrumenter over for virksomhederne tilpasset sig markedsøkonomiske vilkår (Dryzek 1997, Jamison 2001, Carter 2001, Lipschutz 2004).

Virksomhedernes og managementlitteraturens interesse for medarbejderinddragelse i miljøarbejde skal næppe adskilles fra den generelle, globale udvikling i virksomhederne mod større udnyttelse af de ansattes ressourcer og krav til deres fleksibilitet (Hyman & Mason 1995, Knudsen 1996, Heller et al 1998, Markey 2001, Hasle & Hvid 2003). Skærpede konkurrencekrav omsatte sig vejledt af HRM-filosofien i interesse for individuel inddragelse af ansatte i jobudvikling og teknologiske og organisatoriske forandringer, også i Danmark (Hasle & Hvid 2003). Ligesom skærpede kvalitetskrav tidligere havde gjort det, gjorde skærpede miljøkrav oprustning i organisationen nødvendig. "Human input" og "employee commitment" (Hyman & Mason 1995: 43) blev et must også i miljøarbejdet.

Hyman & Mason identificerer to historisk og politisk betingede tilgange til institutionalisering af medarbejderdeltagelse i perioden. Dels den ledelsesinitierede, HRM-støttede, individuelle eller direkte medarbejderinddragelse ('Employee Involvement', EI), dels den kollektive eller repræsentative deltagelse gennem samarbejde og aftaler mellem arbejdsmarkedets parter ('Employee Participation', EP). Selv om EP-traditionen i det kontinentale Nordeuropa har været støttet af en langt stærkere samfundsmæssig institutionalisering og lovgivning, f. eks. gennem EU, er der en entydig tendens til at EI-strategien i forbindelse med globaliseringen og markedets dominans overalt vinder frem. Heller et al.'s (1998) omfattende materiale bekræfter denne udvikling, ligesom Knudsens (1995). Markey & Gollan ligeledes, som dog pointerer, at direkte deltagelse i et 'soft' HRM-koncept i nogle industrielle kulturer, f.eks. Nordeuropa, ikke nødvendigvis udelukker repræsentativ deltagelse (2001: 9).

Inden for EP-traditionen kan der i perioden imidlertid ses en forskellig udvikling i det angelsaksiske område og i Nordeuropa i relationerne mellem parterne i forhold til virksomhedernes miljø, hvilket har haft betydning for de koncepter forskningen har udviklet. Den europæiske udvikling er karakteriseret ved en 'harmony' eller 'triple win' tilgang (virksomhed, miljø, ansatte), mens den amerikanske er præget af mistro og tilbageholdenhed fra begge sider (Roelofs 1999). Selv om det i USA er påvist, at 'organized' EP har haft betydning for virksomheders miljøresultater (Bunge et al 1996) bekræfter Green's (1998) undersøgelse af deltagelse i den kemiske industris 'Responsible Care' program klart mere partssamarbejde i Nordeuropa end i USA og Sydeuropa. I IRENE-projektet, der to gange i perioden indsamlede casestudier af partssamarbejde om miljøforhold i 10 europæiske lande, falder landene i to grupper: En nordeuropæisk med udbredt samarbejde og en sydeuropæisk plus England uden (Gregory et al 1999).

Mens amerikansk fagbevægelse fastholdt en "Just transition" strategi, som betød krav om kompensation, når produktionen blev omlagt af miljøhensyn, foregik der i europæisk fagbevægelse en omstilling fra den tidligere fjendtlighed over for miljøkrav til en positiv holdning forbundet med bestræbelser på at få indflydelse (Roelofs 1999, Gregory et al 1999). Skiftet i holdningen var ikke alene strategisk motiveret, men afspejlede også det skift i lønmodtagernes miljøbevidsthed, som er påvist i Danmark, Tyskland, Spanien mv. (Jørgensen et al 1992, Duarte et al 1998, Lorentzen et al 1997). Fra starten af 1990'erne foreligger faglige programmer, der fremhæver fordelene ved en større miljøindsats i virksomhederne for konkurrenceevne, beskæftigelse og arbejdsforhold i bred forstand (Oates 1993, Gee 1994, Busck 1997, Lund 2002), og siden har europæisk fagbevægelse generelt været proaktiv på miljøområdet. Nationalt og i EU har den virket for stærkere miljølovgivning (Gregory et al 1999) samtidig med at den har presset på for større indflydelse gennem aftaler og lovgivning. I Sverige, Tyskland og Spanien er der indgået aftaler om partsindflydelse. I England lykkedes fagbevægelsens kamp for det ikke (Oates 1993). I Holland er virksomhederne ved lov pålagt at rådføre sig med arbejdstagerne i miljøspørgsmål. I Sverige og Norge fik de ansattes repræsentanter indflydelse på miljøarbejdet allerede i starten af 90'erne gennem lovgivningen om intern kontrol af miljø- og arbejds miljøarbejdet.

I Danmark fik den nordeuropæiske tilgang til samarbejde om miljøforbedring et særligt udtryk med IMO-aftalen mellem jernindustriens parter. Man kan sige at aftalen var et forsøg på at få virksomhedernes EI-strategi til at spille sammen med EP-strategien, i hvert fald sådan som CO-Metal tegnede den. Konkret slog aftalen arbejds miljøarbejdet sammen med miljøarbejdet i virksomhederne og gav sikkerhedsrepræsentanterne indflydelse på 'det nære ydre miljø'. Aftalens korte virke skyldtes dels modvilje blandt industriens virksomheder, men også modstand fra politisk hold. Det var en udbredt, og ikke ganske uberettiget frygt (forfatteren deltog i forhandlingerne), at industrien ville benytte alliancen med fagbevægelsen til at holde miljøkrav fra døren. Især blev det samtidige forsøg på at flytte miljøtilsynet med virksomhederne fra lokale miljømyndigheder til et statsligt 'arbejds- og miljøtilsyn', som Dansk Industri stod bag, imødegået. Dele af fagbevægelsen vendte sig også mod den centrale, partsstyrede model. Således foreslog SID og KAD i stedet en lovmæssigt sikret medarbejderdeltagelse i miljøarbejdet i samspil med den lokale miljømyndighed (Busck & Handberg 1995).

Man kan i Danmark se en særlig diskurs om og tilgang til institutionalisering af deltagelse i miljøarbejde. Dele af fagbevægelsen, SID, KAD, NNF og delvis LO, så snarere en mulighed for at fremme deltagelse gennem alliance med miljømyndigheder og miljøorganisationer end med industriens hovedorganisationer. F.eks. gennem lovkrav om miljøuddannelse af ansatte og integration af miljø- og arbejds miljøindsatsen lokalt, gennem lokale fagforeningers deltagelse i lokale miljønetværk (Busck & Handberg 1995) og gennem internationale netværksinitiativer med fagforbund, miljømyndigheder og -organisationer omkring 'grønne job' (Busck 1995). Blandt europæiske forskere ses en lignende kritisk holdning til de centrale organisationer. Der ses f.eks. lighedspunkter mellem EI-strategiens topstyrede ledelsessystemer og hierarkiske og konserverende traditioner i de repræsentative systemer inden for EP-strategien (Oates 1993, Lorentzen 1997, Gregory et al 1999). Samtidig konstateres imidlertid også fagbevægelsens afmægtighed i forhold til at få indflydelse på EI-initiativerne i virksomhederne (Hasle & Hvid 2003, Lund 2004). Diskursen kommer til orde i nogle af de danske projekter, etableret under et direkte deltagelseskoncept sammen med virksomhedsledelser (Handberg 1993,

Kofoed et al 1995, Lorentzen 1997, Lorentzen & Remmen 2000, Hasle & Hvid 2003), senere suppleret med ideale forestillinger om fagbevægelsen som 'virksomhedsfornyere' i et bæredygtighedsperspektiv (Lund 2002 og 2004, Hasle & Hvid 2003).

De danske miljømyndigheder har vist betydelig interesse for medarbejderdeltagelse, men har samtidig bestræbt sig på at undgå dominerende indflydelse fra arbejdsmarkedets parter. Det var direkte deltagelse man var interesseret i og f.eks. bevilgede forskningsmidler til at få afprøvet. Forankring af miljøarbejdet i virksomhedernes organisation gennem medarbejderdeltagelse og dermed mulighed for kontinuerlige forbedringer sås som afgørende for at få den organisatoriske forbedringsstrategi til at virke. Efter de positive resultater fra de første forsøg med deltagelse fastslog Miljøstyrelsens direktør i 1995, at de ansattes motivation og viden, aktiveret gennem deltagelse, var vigtige drivkræfter i opbygning af forandringskapacitet i virksomhederne (Lindegaard 1995).

Perspektivet om at institutionalisere medarbejderdeltagelse gennem lovgivning og netværk er delvis lykkedes. Med lov om grønne regnskaber fra 1995 kom der krav om, at de ansatte deltager i udarbejdelsen og med implementeringen af EU-direktivet om miljøgodkendelse (IPPC) i 1999 fik virksomhederne pligt til at redegøre for, hvorledes medarbejderne er inddraget i miljøarbejdet. Ved revisionen af EMAS-forordningen i 2001 indføjedes eksplicitte krav om medarbejderdeltagelse. Endelig medførte myndigheders forskellige initiativer for 'grønne job' nybrud i fagforeningers og ansattes rolle i miljøindsatsen.

Perspektivet om at institutionalisere deltagelsen gennem tilknytning til EI-initiativer i virksomheder, herunder miljøledelsessystemer, kan derimod ikke siges at have båret frugt. Herom vidner de mange kuldsejlede projekter og den lave interesse for miljøuddannelse af ansatte. Der er vækst i miljøledelse, men ISO 14001-certificering, som vælges frem for den mere krævende EMAS-registrering (p.t. henholdsvis ca. 900 virksomheder over for 150), kræver blot informering og instruktion af medarbejderne og kun oplæring af ansatte, hvis arbejde medfører væsentlig miljøpåvirkning (Dansk Standard 1996). Perspektiver om at revitalisere partssamarbejdet om deltagelse og miljøforhold under koncepter som 'Det udviklende arbejde' og 'Den bæredygtige arbejdsplads' har heller ikke skabt holdbare resultater (Nielsen et al 1999, Hasle & Hvid 2003, Lund 2002 og 2004, Nielsen 2003).

### ***Erfaringer med deltagelse i miljøarbejde: forudsætninger, konflikter og barrierer***

Det empirisk baserede erfaringsmateriale som er undersøgt, stammer mest fra private virksomheder i fremstillingssektoren ('blue color workers'). Som det første perspektiv for analysen og dermed for kvalificering af erfaringernes forklaringsværdi i forhold til artiklens hovedtema vurderes dels *intensiteten* af deltagelse på grundlag af de ansattes indflydelse sammenholdt med rækkevidden af de sagsforhold, som deltagelsen omfatter, dels *omfanget* af deltagelse ud fra, hvor stor en del af de ansatte der deltager (efter Knudsen 1995 og 1996).

### ***Managementlitteraturen***

I den miljøorienterede managementlitteratur er der et klart fokus på medarbejderdeltagelse som en nødvendighed for at få ledelsessystemer til at virke effektivt og som en ressource i miljøarbejdet. Virksomhederne bør forbinde 'environmental management' med 'people management' eller HRM og forstå medarbejderinvolvering som 'a strategic choice' (Pollack 1996, Markey 2001), som de med fordel kan møde både skærpede konkurrencekrav og



miljøkrav med. Miljøarbejdet skal rodfæstes i virksomhedens organisation, som ved inddragelse af medarbejderne opnår forandringskapacitet (Ramus 2003, Rothenberg 2003). Arbejderne på gulvet besidder desuden værdifuld, innovativ viden for miljøforbedringer (Hunton-Clarke 2003, James 1996). Forskellige organisatoriske koncepter er på spil, miljøledelsessystemer, TQM, 'Environmental Re-engineering' mv., der alle forudsætter medarbejdernes forståelse af deres rolle i organisationen og positive opbakning til ledelsens mål. Motivation og ansvarlighed er nøgleord ligesom inden for den traditionelle HRM-filosofi.

Litteraturen afspejler et syn på ansatte som negative eller ligegyldige over for miljøet, som skal overvindes gennem holdningsbearbejdning. Således er 'training' et kodeord (Klinkers & Nelissen 1995, North & Daig 1996, Rohn et al 2001), men snarere end uddannelse er der tale om kortvarig, konkret oplæring og holdningsbearbejdning. Det er f.eks. 'training', når de ansatte i Rover-gruppen i England får en times information i kantinen (Pollack 1996). Foruden 'training' ligger vægten på at udvikle, teste og anbefale forskellige ledelsesmetoder og redskaber til at inddrage medarbejderne, hvor forbedrede informations- og kommunikationsmetoder samt incitaments- og belønningssystemer findes virksomme (Klinkers & Nelissen 1995, Milliman & Claire 1996, Ramus 2003). Økonomisk belønning af miljøforbedringsforslag fra ansatte fremhæves (Barrett & Murphy 1996).

Litteraturen har således øje for potentialet i medarbejderressourcen, men inden for en forståelse af at virksomhedens miljøforhold er en ledelsessag, som de ansatte skal 'committes' til og yde til gennem de initiativer og systemer ledelsen iværksætter. Kun når det vedrører det konkrete jobindhold fremhæves indflydelse for ansatte. Således i Rothenberg's studie af "participative work structures" på den japansk-ejede bilfabrik, NUMMI, i USA (2003), hvor det dog alene er de ansattes 'kontekstuelle viden' og indflydelse på jobforandring, der realiseres, ikke på mere overordnede miljøspørgsmål.

Ved en samlet betragtning er managementlitteraturens bidrag til medarbejderdeltagelse i miljøarbejdet og de refererede praksisser udtryk for *lav intensitet*. Det handler om individuel deltagelse og tilpasning til ledelsens mål og systemer, ikke om uddelegering af beføjelser og initiativ ud over det helt jobnære. Tages *omfanget* af deltagelse med i betragtning skinner den begrænsede forståelse af deltagelse igennem. Når mange medarbejdere er omfattet, ligger vægten på tre temaer: Kommunikation nedad, f.eks. information om ledelsens miljøpolitik eller miljøledelsessystemets krav, kommunikation opad, f.eks. bidrag til kortlægning af jobbets miljøindhold eller forslag til konkrete miljøforbedringer, samt deltagelse i forandring af jobbet. Disse deltagelsesformer svarer nøje til Hyman & Mason's karakteristik af typiske EI-former inden for HRM-strategien (1995: 26). Kun når det handler om enkelte ildsjæle eller personer i nøglefunktioner, mest ledende medarbejdere, er der interesse for grundigere uddannelse og kompetenceopbygning.

#### **Miljøledelse                      og/eller                      intensiv                      deltagelse?**

De gennemførte undersøgelser af danske virksomheder med miljøledelse viser alle en høj andel, der angiveligt inddrager medarbejderne (Christensen & Nielsen 1992, Christensen et al 1999, Kvistgård 2001). Materialet giver dog ikke mulighed for at gennemskue intensiteten og bredden af deltagelsen. SID gennemførte i 1999 et rundspørge blandt tillidsfolk på EMAS-registrerede virksomheder (Hjorth 1999). I halvdelen af virksomhederne havde medarbejderne deltaget i miljøgennemgangen af virksomhederne, mens tallet for tillids- og sikkerhedsrepræsentanter lå lidt højere. Tilsvarende kvantitativt

materiale har ikke været tilgængeligt fra andre lande, men litteraturen bekræfter tendensen til inddragelse af ansatte i miljøledelse (Oates 1993, Zwetsloot & Bos 1998, Gregory et al 1999).

Nogle forskere synes at mene, at indførelse af miljøledelse eller tilsvarende koncept i sig selv udelukker intensiv deltagelse med aktivering af potentialet i medarbejderressourcen og indflydelse udover det umiddelbart jobrelaterede (Lund 2002). Managementlitteraturens begrænsede forståelse af deltagelse og samtidige hang til ledelsessystemer antyder det. Det er givet, at miljøledelse langt fra automatisk indebærer deltagelse, som Hjorth (1999) fandt i SID-undersøgelsen (1999) samt Hansen & Lund (2002), der fulgte en række danske virksomheder med miljø- og energiledelse. Flere tættere studier af deltagelse i forbindelse med miljøledelse har også påvist barrierer for intensiv deltagelse (Kamp 1997, Lund 2002), men andre, herunder Christensen (1998), Lorentzen et al (1997), Hansen og Lund (2002) samt Hjorth (1999) har vist, at intensiv deltagelse er mulig samtidig med miljøledelse. På halvdelen af EMAS-virksomhederne mente tillidsfolkene således, at "ansatte/tillidsrepræsentanter har indflydelse på virksomhedens miljøpolitik". Deltagelsens intensitet afhænger derfor snarere af andre forhold i virksomheden end selve ledelsessystemet. I andre studier af miljø- og arbejdsmiljøledelse er det en gennemgående vurdering, at systemerne *enten* kan fungere som ledelsesinstrument til at sikre overholdelse af krav, ofte med legitimerende formål, *eller* som redskab til forandring af virksomheden gennem inddragelse af medarbejderne (Kamp 1997, Zwetsloot & Bos 1998, Christensen et al 1999, Busck 2000).

### **Betingelser for intensiv deltagelse i miljøarbejde**

Som udgangspunkt for at tolke de processer der udfolder sig, når miljøarbejdet, herunder miljøledelse, inddrager de ansatte i forandringsøjemed, og dermed identificere forudsætninger og barrierer for deltagelse, må forholdet mellem virksomhedens parter forstås som et modsætningsforhold. Det er derfor arbejdslivsforskningens begreber og studier, der danner grundlag for den videre undersøgelse. Managementlitteraturens begreb om 'corporate culture', som de ansatte kan bringes til at indse og tilpasse sig med de rette HRM-teknikker (Hyman & Mason 1995) må afvises. Begrebet skjuler det politiske indhold i processerne og at der er en kollektiv bevidsthed hos de ansatte, der kommer til udtryk ved opfattelsen af et 'os' og et 'dem' (Lysgård 1972). En grundlæggende definition af begrebet lyder: "*the basic assumptions and values that are shared by members of an organisation which are learned responses to a group's problem of survival in its external environment and internal integration*" (E. Schein i Wehrmeyer & Parker 1996: 164). Altså: Vi er alle i samme båd!

'Soft HRM', som Hyman & Mason (1995) og Markey & Gollan (2001) kalder det, når organisationen bruges til at skabe 'consensus' og EI frem for kontrol, kan ses som netop en bestræbelse på at komme ud over 'os-og-dem' holdningen i virksomhederne (Hasle & Hvid 2003). I en undersøgelse af miljøarbejdet i amerikanske virksomheder fandt Barrett & Murphy ringe resultater og konkluderer, at årsagen var fraværet af fælles værdier og "*an enabling corporate culture*" (1996). Milliman & Claire's undersøgelser viste tilsvarende, at ledelsessystemer for at give miljøresultater må "*institutionaliseres som en del af virksomhedens kerne-systemer, kultur og værdier.*" (1996: 52). Wehrmeyer & Parker udtrykker det som: "*Value congruence between personnel and organisational goals and values*" (1996: 163).

Inden for arbejdslivsforskningen opfattes virksomheden og dens organisation som en social konstruktion med 'politiske' processer frem for en fælles 'kultur' (Kamp 1997, Hasle og Hvid 2003, Lund 2002). Særligt har begrebet om virksomhedens '*socialforfatning*' påvirket forskningen om deltagelse i miljøarbejde. Her ses forholdet mellem parterne på virksomheden som et historisk tilblevet kompromis under ulige magtforhold påvirket af ydre forhold mellem ledelsens interesse i herredømmet over arbejdsprocessen og medarbejdernes interesse i bedre arbejdsforhold, personlig udvikling og indflydelse (Lorentzen & Remmen 2000).

Inden for denne forståelse har en række forskningsprojekter på danske virksomheder faktisk vist, at intensiv medarbejderdeltagelse, der omfatter grupper af ansatte eller alle ansatte, er mulig (Handberg 1993 og 1994, Kofoed et al 1995, Busck & Handberg 1995, Lorentzen et al 1997, Sæbye 1998, Forman & Jørgensen 2000 og 2001, Hasle & Hvid 2003). Andre projekter har med et mere eller mindre normativt udgangspunkt forsøgt at demonstrere det og har, selv om de ikke er lykkedes, bidraget med nyttig viden om betingelserne for deltagelse (Kamp 1997, Nielsen et al 1999, Meyer-Johansen & Stauning 2001, Lund 2002 og 2004, Hasle & Hvid 2003). Projekterne har på linie med miljøforskningen (Höglund 1995, Zwetsloot & Bos 1998, Christensen 1998, Bauer et al 2001, del Brio 2001, Hansen & Lund 2002) påvist eksistensen af et medarbejderpotentiale for miljøforbedringer samt deltagelsens betydning for forandring i virksomhederne. Samtidig har de imidlertid vist, at der både på ledelsesside og på medarbejderside er forudsætninger for at deltagelsen kan udvikle sig fra overfladisk inddragelse til engageret medvirken i miljøforbedring af virksomheden.

På grundlag af det samlede erfaringsmateriale kan den første afgørende betingelse for intensiv deltagelse med et medarbejderudtryk formuleres som: '*ledelsen tager medarbejderne alvorligt*'. Det betyder, at ledelsen erklærer sig ud over managementkoncepternes rammer og i praksis viser, at den har brug for medarbejdernes viden og værdsætter deres medvirken til forandring. Dette er hverken ny viden eller noget specielt for miljødeltagelse. Heller (1998) finder 'inauthentic involvement' blandt de vigtigste barrierer for participation som sådan. Medarbejdernes opfattelse af ledelsens troværdighed og 'commitment' i tilbuddet om deltagelse skaber den nødvendige *tillid* og betinger medarbejdernes 'commitment' (Hyman & Mason 1995, Strauss 1998). Belønning af gode forslag eller såkaldt 'miljøløn' har underordnet betydning (Lorentzen et al 1997, Hansen & Lund 2002, Andersen 1992). I ingen af projekterne med intensiv deltagelse var lønkrav afgørende.

Den næste betingelse består imidlertid i, om ledelsen er indstillet på at *imødekomme medarbejdernes forventninger eller 'bløde' krav* i forbindelse med at de stiller deres viden, engagement og tid/opmærksomhed til rådighed. Hvis deltagelsen er organiseret igennem de repræsentative kanaler kan det være udtrykt som krav, men også i nye ad hoc fora for direkte deltagelse kommer forventninger om modydelse til udtryk. Anderledes kan det ikke være i et politisk eller socialforfatnings-perspektiv. Hvis medarbejderne skal yde nye ressourcer til udvikling af virksomheden, er der skabt grundlag for et nyt kompromis. Dette gælder selv om de ansatte finder det positivt at agere miljørigtigt, som det gennemgående er fundet i de danske projekter, om end abstrakte bæredygtighedsfraser næppe slår rod. Hellers (1998: 155). hæfter sig ved en vis inertie over for deltagelse blandt ansatte, som han forklarer som ulyst til forandring/tryghed ved det bestående, finder ikke relevans i de danske miljøprojekter. Medarbejdernes forventninger eller 'bløde' krav i forbindelse med intensiv deltagelse vedrører især tre forhold:

- *Arbejdsmiljøforbedringer*
- *Øget kompetence* gennem læringsprocesser eller uddannelse og mulighed for at omsætte viden og færdigheder i forandringsarbejdet
- *Indflydelse* på miljøarbejdet og på forbedringsforslags gennemførelse, herunder arbejdsorganisatoriske ændringer

### **Arbejdsmiljø**

Erfaringsmaterialet viser, at det er afgørende for de ansattes engagement i miljøforbedringer, at forandringsarbejdet omfatter arbejdsmiljøet. På virksomheder med eksisterende, teknisk relaterede arbejdsmiljøproblemer stilles det ofte som et grundkrav for deltagelse. Det rejses imidlertid også, hvor der ikke er sådanne problemer, men hvor forandringsarbejdet åbner for løsning af problemer knyttet til arbejdsorganisationen. Flere undersøgelser har påvist dynamikken i, at selve den udfoldelse og indflydelse deltagelsen indebærer løser op for belastninger, der har med underordning og manglende personlige udviklingsmuligheder at gøre (Handberg 1993, Sørensen 1993, Busck 2000, Hasle & Hvid 2003). Hertil kommer, at de ansatte føler sig ' snydt', hvis ikke forandringerne omfatter arbejdsmiljøet. For det første opfatter de grundlæggende ikke miljø og arbejdsmiljø som adskilt (Mølgaard 1986, Kamp 1997, Lund 2002). For det andet er kilderne til miljø- og arbejdsmiljøproblemerne i et vist omfang de samme, den forebyggende indsats fælles og der er påvist synergieffekter i forbindelse med renere teknologi-initiativer, miljøledelse mv. samt forværring af arbejdsmiljøet ved snævert rettede miljøinitiativer (Ashford 1997, Busck 2000).

Virksomheder både med og uden miljøledelse integrerer ofte arbejdsmiljøet i miljøarbejdet (Christensen et al 1999, Kvistgård 2001, Gregory et al 1999). Hvis den direkte deltagelse organiseres gennem samarbejds- eller sikkerhedsudvalg eller lignende fremmes mulighederne i det repræsentative system, men erfaringerne tyder ikke på, at det fører til indflydelse på andet end arbejdsmiljøforandringer. Samtidig er der en klar tendens til at deltagelse i miljøarbejde i modsætning til tidligere tiders samarbejdsemner som teknologi eller produktivitet organiseres i nye, parallelle strukturer som 'tværgående miljøgrupper' (Lorentzen & Remmen 2000) eller 'tovholdergrupper' (Sørensen 1993). Dette er taget som udtryk for en reel interesse i medarbejderressourcen og set som en mulig måde at undgå regressive elementer i det institutionaliserede samarbejde på, herunder akkordbestemmelser og kønsfavorisering i overenskomster (Handberg 1993, Kofoed et al 1995, Lorentzen 1997) eller ligefrem uvedkommende "traditionel faglig strategi", som Lorentzen & Remmen kalder det i MIRT-projektet (2000: 76). Set i et længere perspektiv er det imidlertid nok mere korrekt at se denne omgåelse af de repræsentative fora som udtryk for EI-strategiens gennemslag i dansk sammenhæng.

### **Kompetenceudvikling**

Nogle af projekterne har haft gennemførelse af en kompetenceudviklende miljøuddannelse som grundlag (Sørensen 1993, Handberg 1994, Sæbye 1998), men forsøgene med intensiv deltagelse viser generelt, at der udvikles læreprocesser med de ansatte som drivende kraft, og at fortløbende læreprocesser udvikler nye kompetencer hos medarbejderne. Dette er heller ikke ny viden. I forbindelse med læring og uddannelse mødes flere bestræbelser på at udvikle medarbejderressourcen. Inden for EI-strategien er 'den lærende organisation' et vigtigt element (Hyman & Mason 1995, Heller et al 1998). LO's 'DUA'-strategi afvistes af arbejdsgiversiden, som foretrak en HRM-inspireret læringsstrategi (Hasle & Hvid 2003). Fagbevægelsen har siden 1980'erne kæmpet for kompetencegivende uddannelse ud fra medlemsinteressen i personlig udvikling og som

strategisk svar på EI-bølgen (Sæbye 1998). Endelig har en del af arbejdslivslitteraturen set uddannelse og kompetenceopbygning som betingelse for intensiv deltagelse og blivende forandringer (Busck 1992 og 1997, Handberg 1993, Busck & Handberg 1995, Sæbye 1998, Heller et al 1998). Der har således været et rum for læring og uddannelse, dels set som en vej til overvindelse af modstand mod forandring, dels set som et tillidsskabende skridt og som faglig strategi.

Erfaringerne viser entydigt positive resultater af uddannelse og læringsprocesser dels i form af ny viden og lyst til at lære mere hos medarbejderne, dels i form af værdsatte miljøforbedringer i virksomhederne. Dansk Industri's beslutning om at udvikle de nævnte miljøkurser i AMU-systemet var nok påvirket af viden om at miljøresultater bedst opnås ved at trække på egne ressourcer frem for eksterne rådgivere (Höglund 1995, Busck 1995), men var også direkte inspireret af Handbergs effektfulde, institutionelt velforankrede udviklingsprojekt i fiskeindustrien (Sørensen 1993, Handberg 1994). Her indgik uddannelsen i et koncept med intensiv deltagelse i organisatoriske ændringer, som siden blev fulgt op af andre forskere med gode resultater (Sæbye 1998). Erfaringerne viser, at læreprocesserne gør mere end at overvinde eventuel modstand. De frigør ressourcer, 'skjult viden' og parathed til handling hos medarbejderne - så længe ledelsens opbakning til deltagelse og forandringsprocesser foreligger.

Hvad enten medarbejdernes motivation var personlig udvikling, nyt indhold i arbejdet, økologisk bevidsthed eller led i en faglig strategi, viser erfaringerne deres interesse i kompetenceudvikling og hvorledes dette fungerer som forudsætning for intensiv deltagelse. I MIRT-projektet, hvor forskerne fandt et forslag om uddannelse fra fagligt hold uvedkommende, stillede medarbejderne det faktisk selv som krav for videre deltagelse (Remmen u.å.). At opnå kompetence gennem miljøuddannelse med efterfølgende mulighed for bedre job er en strategi andre grupper af lønmodtagere med nogen succes har fulgt. For eksempel SID's gartnere og skovarbejdere, bygnings- og anlægsarbejdere m.fl. Renovationsarbejderne er kommet længst, idet de har tilkæmpet sig en uddannelse som 'faglært renovationsarbejder'.

### **Indflydelse**

Grænsen mellem kravet om øget kompetence og kravet om indflydelse er flydende. Medarbejderne ønsker naturligvis at anvende de lærte kvalifikationer i praksis og omsætte dem i kompetence på arbejdspladsen, dvs. medvirke i at gennemføre forbedringsforslag og organisatoriske ændringer. Det kræver uddelegering af ansvar, nye beføjelser og medbestemmelse. I AMU-systemets evaluering af miljøuddannelserne lægges der vægt på, at "Udviklingen af medarbejdernes kvalifikationer skal gå hånd i hånd med udviklingen af organisationen" (Pedersen et al 1999: 28). Hansen og Lund konkluderer, at "inddragelsen af medarbejderne som forandringsagenter i forandringsprocesser viser sig at være en afgørende faktor med hensyn til inddragelsen af medarbejdere i ledelsessystemer" (2002: 7).

Erfaringerne viser, at uanset om medbestemmelse og deltagelse i forandringsprocesser er aftalt fra starten i projekterne, så udløser miljøaktiveringen og kompetenceopbygningen af medarbejderne et pres på organisationen. Hvor deltagelsen kun omfatter enkelte 'ildsjæle', kan det forløbe uden større gnidninger (Christensen 1998, Forman og Jørgensen 2001), men handler vel da mere om individuel påskønnelse eller forfremmelse end deltagelse. Men så snart grupper af medarbejdere eller alle ansatte er omfattet, gør en kollektiv interesse sig gældende. I virksomheder med uformelle miljøgrupper holder de deltagende

'høvlebænksmøder' for at inddrage kollegerne (Remmen u.å.), eller der stilles forslag om arbejdsorganisatoriske ændringer for alle ansatte.

Det er en generel erfaring fra projekterne med intensiv deltagelse, at der udløses en demokrati-diskussion i forbindelse med de organisatoriske forandringer. Virksomhedens organisation er, selv når den er tænkt som et forandringsredskab, stadig ledelsens hovedinstrument til kontrol og overholdelse af forretningsmål, produktionsresultater og arbejdsindsats (Knudsen 1996). I det omfang deltagelsen derfor udfordrer denne side af organisationens funktion og dermed ledelsens magt, opstår en demokratisk konflikt, en kamp om indflydelse, som enten kan løses gennem dialog og fællesskab om forandringer eller blive til en uoverstigelig barriere.

Den intensive deltagelse rejser i første omgang spørgsmål omkring tid og ressourcer til deltagelse, omfang af deltagelsen, samarbejde mellem faggrupper og afdelinger mv., men efterhånden spørgsmål af mere organisatorisk karakter: Hvordan reguleres og kontrolleres arbejdsindsatsen i de nye funktioner? Hvordan fastholdes (mellem)leders kompetence og magt over for kompetente medarbejdere? Hvem bestemmer om medarbejdernes forslag skal virkeliggøres og hvornår? Forman & Jørgensen (2000 og 2001), Kamp (1997), Lorentzen & Remmen (2000) kalder disse spørgsmål 'temaer til forhandling'. Hvis deltagelsen er organiseret gennem de repræsentative organer og der således er et rum for forhandling, synes der mulighed for at få og bevare indflydelse på arbejdsmiljøemner, mens deltagelsen derudover synes begrænset til information og 'formel' indflydelse. Der er dog for lidt forskning til at give et klart svar. Hjorth's (1999) undersøgelse på EMAS-virksomhederne antyder nogen indflydelse, f.eks. i forhold til at sikre miljøuddannelse til medarbejdere, men omvendt peger den lille anvendelse af de kompetenceudviklende AMU-kurser og fraværet af aftaler og overenskomstændringer til fordel for miljødeltagelse ikke på indflydelse og udvikling af intensiv deltagelse.

Empirien viser det, og det fremhæves af forskerne, at der både ved deltagelse gennem repræsentative organer og i andre fora kræves "*et demokratisk rum*" (Handberg 1993 og 1994), "*aktivt medarbejderdemokrati*" (Kofoed et al 1995), "*humanisering af arbejdet*" (Lorentzen 1997), "*demokratisering*" (Sæbye 1998), "*demokratisk dialog*" (Christensen 1998, Lorentzen & Remmen 2000, Forman & Jørgensen 2001) osv. Også i europæisk sammenhæng: "*it can be concluded that the development of 'green' workers has to go hand in hand with the humanization and democratization of working life.*" (Gregory et al: 155). Det er karakteristisk, at denne betingelse ikke synes opfyldt i et eneste af projekterne. Afhængigt af de konkrete, lokale traditioner for samarbejde eller rammerne i det lokale socialforfatningskompromis er projekterne og med dem medarbejderaktivering og intensiv deltagelse nået længere eller dybere, men er alle opgivet enten af ledelsen eller af medarbejderne ved "demoraliseret tilbagetrækning" (Forman & Jørgensen 2001).

### **Afrunding: Interne og eksterne betingelser for medarbejderaktivering og forandring**

Det indledningsvis omtalte *paradoks*, at medarbejderne har meget at bidrage med til miljøarbejdet, men generelt ikke gør det, bunder således i, at ledelsen ikke skaber eller vedligeholder det demokratiske rum i organisationen, som aktivering af potentialet i medarbejderressourcen kræver. Intensiv deltagelse indebærer medarbejderbårne organisationsforandringer, som kun fungerer, hvis ledelsen "lærer at miste lidt af magten", som Hyman & Mason udtrykker det (1995: 44). Men dette modstrider, at organisationen som ledelsens kontrolinstrument med HRM- og EI-strategierne har fået yderligere betydning for "udvikling af autoriteten ned gennem organisationen" (ibid: 144).

Forholdet mellem ledelse og ansatte må forstås som et *'bytteforhold'* (Strauss 1998) baseret på eksistensen af interesse modsætninger mellem ledelsen, som repræsenterer ejerne og kravet om økonomisk udbytte, og medarbejderne, som repræsenterer en både individuel og kollektiv interesse i modbydelser for deres indsats. Hvis kravene til indsatsen stiger, som den gør ved deltagelse i miljøarbejde, stiger også de 'bløde' krav til at få noget ud af det. Medarbejderne ved jo godt, at de er vigtige for ledelsen (Hjorth 1999), så etableringen af et nyt kompromis er oplagt. Det handler ikke om kontant modregning, men udover bedre arbejdsmiljø om udvikling og brug af netop de kompetencer, som forandringsarbejdet forudsætter og skaber samt om rum i organisationen for indflydelse og forandringer.

Tilbage står så spørgsmålet, om der er nogen grund til at antage, at virksomhederne eller ledelserne er indstillet på at give disse modbydelser og afgive noget af magten. Det var der mange, også forskere, der antog i begyndelsen af 1990'erne. Nogle i tillid til at den samfundsmæssige miljøindsats og specifikke myndighedskrav om uddannelse og deltagelse ville presse virksomhederne tilstrækkeligt. Andre i forventning om at der i virksomhedernes egen strategi og i selve HRM- og EI-initiativerne lå en drivkraft, der i samspil med en udefineret udvikling af mere demokrati og bæredygtighed i det omgivende samfund, kunne opfylde betingelserne. Atter andre i forventning om at fagbevægelsen ved at 'modnes' til bæredygtighed kunne komme på banen og sammen med 'økologisk kompetente medarbejderes' udfoldelse på virksomhederne skabe mere demokrati og bæredygtighed.

Man/vi synes at have undervurderet for det første den strategiske karakter af EI-initiativerne og den styrke, hvormed de sammen med HRM-koncepterne er slået igennem også i lande som Danmark med relativt stærke institutioner for partssamarbejde. For det andet globaliseringens, markedets og de neoliberale strømningers bagvedliggende pres for 'mainstreaming' af såvel virksomheders konkurrencestrategier som statens funktion og dermed aftagende samfundsmæssig intervention. Således har miljøpolitikken i perioden gradvist tilpasset sig virksomhedernes behov for at indordne miljøindsatsen under markedets krav. Hovedstrategien er gledet fra 'renere teknologi' over 'miljøstyring og renere produktion' til 'renere produkter' og nu senest 'en grøn markedsøkonomi', dvs. til en form for miljøudvikling, hvor markedets, kundernes og i sidste ende forbrugernes krav styrer indsatsen. Dermed er miljøudviklingen i virksomhederne endt i et "catch", idet det er velkendt at forbrugerne igennem psykologiske, sociale, institutionelle, økonomiske og politiske mekanismer er underlagt en forbrugstvang, der er helt irrationel i miljømæssig henseende (Reisch & Röpke 2004). Tautologisk, kalder Lipschutz dette neoliberale miljøparadigme (2004: 207).

Kurt Aagaard Nielsen har påpeget globaliseringens og de strategiske ledelsesinteressers indvirkning på en stribe initiativer til at udvikle og demokratisere arbejdet (Nielsen 2003). Man skal dog ikke helt overse de små skridt mod nye styrkepositioner på arbejdspladsen, som ansatte trods alt har tilkæmpet sig igennem deltagelse i miljøarbejde. Der findes beretninger om arbejdspladser, som viser en intern *organisatorisk forankring* af øget kompetence og indflydelse for ansatte. De er typisk offentlige eller virker i specielle markeder (Busck et al 1998, Hasle & Hvid 2003). SID's kampagne for 'skraldemanden som miljøvogter' skabte en overgang resultater i private virksomheder, men det fodfæste de ansatte havde vundet forsvandt med renovationsmarkedets totale liberalisering i løbet af 1990'erne.

I det omfang 'bløde' krav til deltagelse er blevet organisatorisk forankret er det efter alt at dømme i kraft af det institutionaliserede samarbejde. Yderligere forskning må afdække i hvilken grad ansatte gennem repræsentativ deltagelse har opnået kompetence- og indflydelsesmæssige styrkepositioner. Mere viden er også påkrævet for at afgøre, i hvilken grad den *institutionelle forankring* af deltagelse gennem miljølovgivning, EMAS-revision, netværkspåvirkning, faglært renovationsarbejderuddannelse mv. har befordret intensiv deltagelse.

Selv om den globale 'mainstreaming' fortsat påvirker de politisk-økonomiske rammebetingelser for samfundsmæssig intervention og ændring af magtforholdet på arbejdspladserne uheldigt, skal der afslutningsvis peges på enkelte institutionelle virkemidler til at skabe de nødvendige betingelser for intensiv deltagelse som frigør potentialerne i medarbejderressourcen. Tre aktører forekommer indlysende:

*Fagbevægelsen* har, uanset den også har tabt kræfter over for den neolibérale bølge, selvfølgelig fortsat en vigtig rolle. Flere kræfter kunne anvendes på at ændre eksisterende aftaler, der fastholder arbejdsorganisatoriske praksisser, som hindrer miljøaktivering af medarbejdere. Også indsatsen for at sikre valgte og medarbejdere i øvrigt større kompetence og indflydelse på miljøarbejdet gennem aftaler, herunder aftaler om uddannelse, kunne styrkes.

Gennem lovgivningsmagt og indflydelse på en række samfundsmæssige institutioner, herunder erhvervstilskud og uddannelser, har *staten og EU* den afgørende rolle i forhold til at gennemtvinge samfundsmæssige ønsker om mere bæredygtig produktion (og forbrug) såvel som mere demokrati på arbejdspladsen. Den neolibérale 'mainstreaming' vender vel en dag.

*Lokale institutionelle aktører*, herunder kommuner, som indgår i netværk med virksomheder til fremme af beskæftigelse, miljø, sociale hensyn mv. kan ikke blot gennem aftaler, tilskudsmuligheder og regulering påvirke virksomhederne, jf. SID og KAD's 'gamle' forslag (Busck & Handberg 1995), men også over markedet. Det er til eksempel muligt inden for de gældende (EU) rammer for kommuners og amters/regioners indkøb at stille miljømæssige og sociale krav i offentlige udbud af varer, tjenesteydelser mv., herunder krav til produkters og tjenesters bæredygtighedsprofil, miljøuddannelse af medarbejdere, særlige kompetencer hos ansatte, der betjener det offentlige mv. Så længe bæredygtighed skal skabes over markedet, sker det næppe ved den individuelle forbruger, men borgere (og ansatte) i lokale samfund har dog politiske muligheder for at realisere den kollektive interesse over for virksomhederne.

## Litteratur

AMU-statistikken, <http://www.uvm.dk/statistik/omraader.htm?menuid=5510>.

Andersen, Helle Iben (1992): *Medarbejderinddragelse i virksomhedens miljøbeslutninger: belyst ved casen Danfoss*, København, Handelshøjskolen.

Ashford, Nicholas A. (1997): Industrial Safety: the Neglected Issue i *Industrial Ecology*, i *Journal of Cleaner Production* Vol.5, 1-2, 116-121.

Barrett, Susan. & David Murphy (1996), Managing Corporate Environmental Policy, i Walter Wehrmeyer (ed): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 75-99.



- Bauer, Bjørn, Ole Busck & Lars Christensen (2001): *Differentieret tilsyn*, Miljøprojekt 600, København, Miljøstyrelsen.
- Bunge, John, Edward Cohen-Rosenthal & Antonio Ruiz-Quintanilla (1996): Employee participation in pollution reduction: Preliminary analysis of the Toxic Release Inventory' i *Journal of Cleaner Production* vol. 4, 1, 9-16.
- Busck, Ole. (1992), Udnyttelse af medarbejderressourcen i virksomhedens miljøudvikling, i *Mennesket og omgivelserne - i takt?* Nordisk Ergonomiforbunds årskonference i Lillehammer.
- Busck, Ole (red) (1995): *Improving the Environment and Promoting employment in Denmark*, København, Specialarbejderforbundet.
- Busck, Ole (1997): Environmental and Social Sustainability, i Eckart Hildebrandt & Andrea Oates (eds), *Work, Employment and Environment*, Berlin, Wissenschaftszentrum.
- Busck, Ole (2000): *Health Aspects of Workers Dealing with Sustainable Production and Service*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Busck, Ole. & Susanne Handberg (1995): Medarbejderdeltagelse i miljø- og arbejdsmiljøudvikling, i Poul Lübcke (red): *Miljøet, markedet og velfærdsstaten*, København, Fremad.
- Busck, Ole. & Susanne Handberg (1995): Medarbejderne skal være med, i *Loke 2*, 1995.
- Busck, Ole, Tage Christensen & Christian Hjorth (red.) (1998): "Hvis man ikke udvikler, så afvikler man", København, Specialarbejderforbundet.
- Carter, Neil (2001): *The Politics of the Environment: Ideas, Activism, Policy*, Cambridge University Press.
- Christensen, Per (1998): *Medarbejderdeltagelse: En ressource ved miljøstyring*, København, LO.
- Christensen, Per & Eskild Holm Nielsen (1992): *Erfaringer med miljørevisioner i Danmark – En oversigt*, Aalborg, AUC, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning.
- Christensen, Per, Eskild Holm Nielsen & Arne Remmen (1999): *Erfaringer med miljøledelse i danske virksomheder*, Miljøprojekt nr. 486, København, Miljøstyrelsen.
- Dalton, Allan J. P (1998): *Safety, Health and Environmental Hazards at the Workplace*, Wilts, Redwood Books.
- Dansk Standard (1996): *DS/EN ISO 14001. Miljøledelsessystemer. Kravbeskrivelse med råd om anvendelse*. København, Dansk Standard.
- del Brio, Jesús Ángel, Esteban Fernández, Beatriz Junquera & Camilo José Vásquez (2001): Motivations for Adopting the ISO 14001 Standard: A Study of Spanish Industrial Companies, i *Environmental Quality Management*, vol. 10, 4, 13-28.
- Dryzek, John S. (1997): *The Politics of the Earth: Environmental Discourses*, Oxford University Press.
- Duart, Pura, Ernest Garcia, Francesco La Roca, Ignacio Lerma, Manuel Rodriguez & Alicia Viquer (1998): *Worker's participation in the environmental management of companies: A local case study*, Working paper, University of Valencia.
- Forman, Marianne & Michael Søgaard Jørgensen (2000), *Håndbog om medarbejderdeltagelse i miljøarbejde*, København, Teknologisk Institut & Danmarks Tekniske Universitet.
- Forman, Marianne & Michael Søgaard Jørgensen (2001): The Social Shaping of the Participation of Employees in Environmental Work within Enterprises – Experiences and Strategies in a Danish Context, i *Technology Analysis and Strategic Management*, vol.13, 1, 71-90.

- Gee, David (1994): *Clean Production: From Industrial dinosaur to Eco-efficiency*, London, published by Manufacturing, Science and Finance.
- Green, Reg (1998): The Chemical Industry's Responsible Care Programme Viewed from an International Trade Union Perspective, i *Industry and Environment*, 21, 1-2, 54-56, Paris, UNEP.
- Gregory, Denis, Eckart Hildebrandt, Kees LeBlanch & Børge Lorentzen (1999): Industrial Relations and Protection of the Environment: Research Findings from a New Policy Field, i *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, 2, 139-162.
- Handberg, Susanne (1993): *Arbejds miljø og renere teknologi i fiskeindustrien*, Forskningsrapport, København, Arbejds miljøfondet.
- Handberg, Susanne (1994): *Køn og Kram*, udgivet af AF i Vejle og Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, AUC, Aalborg.
- Hansen, Kirsten & Henrik Teglgård Lund (2002): *Medarbejderinddragelse og energiledelse*, København, AKF Forlaget.
- Hasle, Peter & Helge Hvid (2003): *Human Development and Working Life*, Aldershot, Ashgate.
- Heller, Frank., Eugen Pusic, George Strauss & Bernhard Wilpert (1998): *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford University Press.
- Heller, Frank (1998): Playing the Devil's Advocate: Limits to Influence Sharing in Theory and Practice, i Heller et al: *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, 144-190.
- Hjorth, Christian (1999): SID-tillidsvalgte ser positivt på miljøstyring, i Pedersen et al: *Miljøstyring: En manual om miljø, efteruddannelse og organisation*, Valby, AMU International.
- Höglund, Lena (1995): Miljøledelse og arbejds miljøstyring i virksomheder, i *Nordisk Ergonomi* 3, 6-9.
- Hunton-Clarke, Lynsey, Walter Wehrmeyer, Roland Clift, Philip Mckeown & Henry King (2003): Employee Participation in Environmental Initiatives, *Greener Management International*, 40, 2.
- Hyman, Jeff & Bob Mason (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, Sage.
- James, Peter (1996): Total Quality Environmental Management and Human Resource Management, i Walter Wehrmeyer (ed): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 35-48.
- Jamison, Andrew (2001): *The Making of Green Knowledge*, Cambridge University Press
- Jørgensen, Henning, Morten Lassen & Morten Madsen (1992): *Medlemmer og meninger*, Aalborg, CARMA, AUC.
- Kamp, Anette (1997): *Integreret miljø- og arbejds miljøarbejde på danske virksomheder*, København, Institut for Teknologi og Samfund, Danmarks Tekniske Universitet.
- Klinkers, Leon. & Nico Nelissen (1995): Environmental Campaigning: How to Promote Employee Participation in Environmental Policies, i *Greener Management International*, Iss.10, 97-109.
- Knudsen, Herman (1995): *Employee participation in Europe*, London, Sage.
- Knudsen, Herman (1996): Participation på arbejdspladsen – lettere sagt end gjort, i *Dansk Sociologi*, 7, 2, 21-36.
- Kofoed, Niels Munck, Frede Bjerg Petersen & Uffe Sæbye (1995): *Håndbog om miljø og medarbejderdeltagelse*, Miljønyt nr. 15, København, Miljøstyrelsen.

- Kvistgaard, Morten, Henrik Egelyng, Boie S. Frederiksen & Thomas Lyng Johannessen (2001): *Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder*, Miljønyt 62, København, Miljøstyrelsen.
- Lindegaard, Erik (1995): Medarbejderne og renere teknologi, i *MiljøDanmark* nr. 6, København, Miljøstyrelsen.
- Lipschutz, Ronnie D. (2004): *Global Environmental Politics*, Washington D.C., CQ Press
- Lorentzen, Børge (1997): "Greening of employees" and "humanization of work": *Converging or diverging discourses*, Paper for IRENE-conference, København, Danmarks Tekniske Universitet.
- Lorentzen, Børge, Arne Remmen, Lene Nielsen, Per Tybjerg Aldrich (1997): *Medarbejderdeltagelse ved indførelse af renere teknologi*, Miljøprojekt 354, København, Miljøstyrelsen.
- Lorentzen, Børge & Arne Remmen (2000): Medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen: læreprocesser i miljøgrupper, i *Tidsskrift for arbejdsliv* 2, 2, 63-81.
- Lund, Henrik L. (2002): Integrerede ledelsessystemer og arbejdspladsdemokrati i et bæredygtighedsperspektiv, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 4, 39-58.
- Lund, Henrik L. (2004): Bæredygtighed og fagpolitisk interessevaretagelse i spændingsfeltet mellem partnerskaber og social bevægelse, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6, 3, 63-85.
- Lysgaard, Sverre (1972): *Arbejderkollektivet. En studie i de underordnedes sociologi*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Markey, Raymond (2001): Introduction: Global Patterns of Participation, i Raymond Markey et al: *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment*, Aldershot, Ashgate.
- Markey, Raymond & Poul J. Gollan (2001): Conclusions: Models of Diversity and Interaction, i Raymond Markey, Paul Gollan, Ann Hodgkinson, Alain Chouraqi & Ulke Veersma (eds): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment*, Aldershot, Ashgate.
- Miljøstyrelsen 1992, *En håndbog i praktisk miljøarbejde*, København.
- Milliman, John & Judith Clair (1996): Best Environmental HRM Practices in the USA' i Walter Wehrmeyer (ed): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 49-74.
- Meyer-Johansen, Hanne & Stauning, Inger (2001): Bæredygtighed på arbejde – en ny social og faglig orientering i arbejdet?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 3, 43-63.
- Mølgaard, John (red) (1986): *Miljø og mennesker*, København, Specialarbejderforbundet.
- Nielsen, Kurt Aagaard (2003): Den permanente mangel på stabilitet – nye betingelser for demokrati på arbejdspladsen, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 5, 1, 71-82.
- Nielsen, Kurt. Aa., Birger Steen Nielsen & Peter Olsén (1999): *Demokrati som læreproces. Industri og lykke: Et år med Dyndspringeren*, Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, Eskild Holm & Arne Remmen (2002): Renere teknologi som miljøstrategi og virkemiddel, i Finn Arler (red): *Humanøkologi: Miljø, teknologi og samfund*, Aalborg Universitetsforlag.
- North, Klaus & Sabine Daig (1996): Environmental Training in British and German Companies, i Walter Wehrmeyer (ed): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 247-70.
- Oates, Andrea (1993): Industrial Relations and the Environment in the UK, i Walter Wehrmeyer (ed): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 117-140.

- Pedersen, Jørgen Riis. (red), Peter Heimann Olsen & Jeanette Dünweber (1999): *Miljøstyring: En manual om miljø, efteruddannelse og organisation*, Valby, AMU International.
- Pollack, Suzanne (1996): Learning to Change: Implementing Corporate Environmental Policy in the Rover Group, i Walter Wehrmeyer (ed): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 317-38.
- Ramus, Catherine Anne (2003): *Employee Environmental Innovation in Firms*, Aldershot, Ashgate.
- Reisch, Lucia A. & Inge Røpke (2004): *The Ecological Economics of Consumption*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Remmen, Arne (1991): Renere teknologi er meget mere end teknik, i *Loke 2*, 5-7.
- Remmen, Arne (uden år): Environmental teams and continuous improvements, paper, Aalborg, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, AUC.
- Roelofs, Cora (1999): Trade Unions and Cleaner Production: Perspectives and Proposals for Action, i *New Solutions*, vol. 9, 3, 277-95.
- Rohn, Holger, Carolin Baedeker & Christa Liedtke (2001): *Zukunftsfähige Unternehmen (7)*, Wuppertal Papers, No. 112, Retrieved June 2003 from [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org).
- Rothenberg, Sandra (2003): Knowledge Content and Worker Participation in Environmental Management at NUMMI, i *Journal of Management Studies* 40, 7, 1783-1802.
- Strauss, George (1998): Participation works - if conditions are appropriate, i Frank Heller et al: *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford University Press, 190-220.
- Sæbye, Uffe. (1998): *Medarbejdernes frie projektarbejder på virksomheden: Medarbejderuddannelse og virksomhedsudvikling*, Roskilde, MIM-forlaget.
- Sørensen, Claus Primdal (1993): *Klogskaben bor ikke i et hus alene – medarbejderinddragelse og renere teknologi*, Aalborg, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, AUC.
- Wehrmeyer, Walter & Kim T. Parker (1996): Identification and Relevance of Environmental Corporate Cultures as part of a Coherent Environmental Policy, i Walter Wehrmeyer (ed): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing Wehrmeyer, 163-185.
- Zwetsloot, Gerald & Jaap Bos (1998): *Design for Sustainable Development. Environmental Management and Safety and Health*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.