

# **Miljø- og energiledeskonsulent – ekspert eller proceskonsulent?**

Dansk Energi Analyse A/S

Konsulenter, der rådgiver industri- og erhvervsvirksomheder i etablering og drift af miljø- og energiledelsessystemer, opnår de bedste resultater ved at bruge principperne fra proceskonsultation. Rådgivning i miljø- og energiledelse er nemlig mere et spørgsmål om ledelse og organisation end et spørgsmål om tekniske løsninger. Selvom energiledelse kan etableres alene vælger de fleste at integrere det som en naturlig del af miljøledelse. I artiklen anvendes derfor begrebet miljø som synonym for miljø og/eller energi.

## **Den traditionelle rolle**

Oftest er situationen den, at miljøkonsulenten gennemfører en fuldstændig eller delvis gennemgang af miljøforholdene på virksomheden, dvs. kortlægger miljøpåvirkninger og identificerer potentielle muligheder for miljøforbedringer. Med andre ord indtager konsulenten en ekspertrolle, hvor han på baggrund af faktuelle oplysninger om miljøforhold ved processer og maskiner, foretager en vurdering af miljøpåvirkninger og forbedringsmuligheder. Denne rolle som ekspert vil han oftest også spille, når han skal hjælpe en virksomhed med at etablere miljøledelse.

Ekspertrollen er imidlertid ikke særlig egnet til rådgivning om miljøledelse. Primært fordi etablering af miljøledelse snarere er et spørgsmål om organisation og ledelse end et teknisk spørgsmål. Der findes således ikke eksakte svar på, hvordan miljøledelse mest hensigtsmæssigt skal etableres, idet det forudsætter kendskab til virksomhedens formelle og uformelle beslutningshierarki, virksomhedskulturen, anerkendte arbejdsmetoder etc. Forhold, som konsulenten kun sjældent har detaljeret kendskab til. Den bedste rådgivning af virksomheder ved etablering af miljøledelsessystemer opnås derfor ved hjælp af principperne for proceskonsultation.

## **Proceskonsultation vs teknisk ekspert**

Den tekniske ekspert, som mange miljøkonsulenter opfatter sig selv som, giver ofte kunden det indtryk, at ”jeg skal nok løse dit problem”. Derved letter han kunden fra den byrde det er at finde sine egne løsninger på problemet. Eksempelvis bliver miljøkonsulenten bliver ofte fristet til at selv at skrive systemdokumenterne til kundens miljøledelsessystem (miljøpolitik, målsætninger, mål, procedurer, etc.). Men chancerne for, at et sådant miljøledelsessystem vil blive forankret og virke operationelt i hverdagen, er små. Det skyldes, at det er de bagvedliggende overvejelser for udarbejdelsen af systemdokumenterne, der er de vigtige, og dokumenterne vil kun blive fuldt forstået og accepteret, hvis de nøglepersoner, der reelt har indflydelse på miljøforholdene, selv har været involveret i processen med at skrive dokumenterne.

Nøglepersonerne og virksomheden skal med andre ord opfatte systemet som ”deres eget” system, hvor dokumenter er skrevet i deres eget sprog og er relevante for deres daglige arbejde. Konsulenten skal derfor begrænse sin deltagelse til at kommentere og diskutere procedurer og instruktioner og på den måde hjælpe organisationen til at udvikle sit eget miljøledelsessystem.

## **Konsulenten er katalysator**

Proceskonsultation er et sæt af aktiviteter fra konsulentens side, der hjælper kunden til at opfatte, forstå og reagere på de hændelser, der forekommer i virksomhedens omgivelser. Med andre ord at give virksomhedens nøglepersoner evnen til at identificere og løse problemer vedrørende virksomhedens miljøforhold. Den grundlæggende forudsætning for proceskonsultation er, at kunden ejer problemet og bliver ved med at eje det gennem hele rådgivningsprocessen.

Konsulentens fungerer således mere som katalysator i virksomhedens proces til løsning af virksomhedens eget problem: ”Hvordan udvikler vi et velfungerende miljøledelsessystem tilpasset vores virksomhed”.

De grundlæggende elementer i proceskonsultation er:

- Udspørgning
- Afklaring af problemer og situationer
- Strukturering af problemer og deres løsninger

### **Hvorfor spørge?**

Formålet med at udspørge kunden og nøglepersonerne hos kunden er at hjælpe dem med at få en fælles forståelse for, hvilke opgaver, der skal løses i forbindelse med etablering af miljøledelse og de problemer, der måtte opstå i forbindelse med at udføre disse opgaver. Den basale teknik er at spørge med åbne spørgsmål, dvs. spørgsmål, der begynder med hvem, hvad, hvorfor, hvornår, hvordan, hvilke osv. Med tiden snævres spørgsmålene ind, så det ender op med afklarende spørgsmål, som skal sikre, at der er en fælles forståelse af det aktuelle emne.

For eksempel når kunden skal identificere væsentlige miljøforhold i virksomheden, kan konsulenten spørge: ”Hvad er de væsentligste miljøforhold ved virksomhedens produktion af varer?” ... ”Hvorfor synes du disse miljøforhold er væsentlige?” ... ”Hvad er årsag til disse miljøpåvirkninger?” ... ”Hvem er ansvarlige for de arbejdsopgaver, der er årsag til disse miljøpåvirkninger?” osv. Disse spørgsmål vil give kunden og nøglepersonerne mulighed for at få en dybere forståelse for at identificere de væsentlige miljøforhold og deres årsager og dermed fastlægge en mere struktureret metode til identificere væsentlige miljøforhold og forbedringsmuligheder. På et passende tidspunkt, når alle relevante aspekter af emnet er diskuteret, kan konsulenten f.eks. spørge ”Har jeg forstået det rigtigt, hvis jeg siger, at I opfatter det og det som væsentlige parametre til at identificere de væsentlige miljøforhold og at .... osv. ”. Til sidst kan disse spørgsmål og svar lede kunden frem til at formulere en passende procedure til at identificere de væsentligste miljøforhold i virksomheden.

### **Undgå antagelser**

En anden vigtig pointe i proceskonsultation er at holde konsulentens egne personlige meninger og anbefalinger ude af diskussionerne så længe som muligt. Dette vil få diskussionerne til at fokusere på, hvordan forholdene i organisationen *reelt* er ifølge nøglepersonerne og ikke på, hvordan konsulenten *tror* forholdene er. Til sidst vil konsulenten være i stand til – om nødvendigt – at give nogle anbefalinger på baggrund af aktuel viden opnået gennem diskussionerne og ikke på baggrund af nogle ofte forkerte forudindtagede meninger.

### **Enten eller?**

Den reelle situation er selvfølgelig ikke, at konsulenten enten tager rollen som ekspert eller tager rollen som proceskonsulent. Der er snarere tale om både og. Men pointen er, at konsulenten gennem hele rådgivningsforløbet skal være sig bevidst, hvilken rolle han eller hun spiller. Den indledende rolle bør imidlertid altid være proceskonsulentens. Denne rolle giver det bedste grundlag for rådgivningen på grund af den basale søgning af informationer, og afklaringen af holdninger og sammenhænge mellem, hvad nøglepersonerne tror og det der reelt foregår.

Ind imellem vil konsulenten opleve, at kunden har brug for faktisk information, hvor en ekspert eller specialist er påkrævet. Og hvis konsulenten selv er i stand til at give den påkrævede ekspertrådgivning, skal han selvfølgelig gøre det. Men det er meget vigtigt, at konsulenten gør det klart, at denne ekspertrolle er begrænset til det aktuelle problem og at han ikke dermed automatisk overtager ansvaret for den generelle problemstilling, nemlig implementeringen af miljøledelsessystemet. Denne opgave er stadig kundens.