

Virksomhedens bæredygtighed

En teoretisk diskussion af paradokser i standardisering af bæredygtighed

Mai S. Linneberg og Christa Thomsen

Abstract

Litteraturen viser, at virksomhedens bæredygtighed konstitueres og giver mening i den konkrete kontekst, som virksomheden befinder sig i; det vil sige i en dialog mellem virksomheden og dennes specifikke interesser. Bæredygtighed forstås altså primært som et lokalt fænomen. Standarder og standardisering er i stedet en generel styringsmekanisme, der i udgangspunktet søger globale løsninger. Selvom bæredygtighed og standardisering som begreber trækker i modsatte retninger, skal danske virksomheder i praksis i stigende grad forholde sig til standardiseringen af bæredygtige praksisser. Et eksempel herpå er ISO 26000, der er det hidtil mest vidtrækkende eksempel på standardisering af bæredygtighed. Standarden er udviklet i 2010, og Dansk Standard udgav i december 2010 en dansk uddybning, som de lægger op til vil være certificerbar (ISO, 2010). I artiklen anlægger vi et paradoksperspektiv, som forudsætter, at sådanne krydspres er produktive frem for hæmmende. Dermed spørger vi, hvordan virksomheden kan tage en både/og tilgang til standardisering og bæredygtighed frem for en måske mere umiddelbar enten/eller tilgang.

Indledning

Bæredygtighed er blevet det, vi taler om og forventer, at der tales om – et rigtigt modeord. Karakteristisk for sådanne modeord eller -begreber er deres udbredte brug samt en vis usikkerhed i forhold til, hvad begrebet præcist dækker over. Ofte kompliceres forholdet yderligere af, at begrebet anvendes i en række forskellige discipliner og sammenhænge. Som vi skal se, er bæredygtighed et meget levende begreb med et dynamisk og kontekstuel bestemt indhold. Det er af samme grund et komplekst begreb, som virksomheder har sværere og sværere ved at håndtere, efterhånden som globaliseringen vinder frem og stiller større og større krav til transparens. I den sammenhæng bliver bæredygtighed i stigende grad konstituerende for, hvorledes virksomheden opfattes og legitimerer sin eksistens. Ifølge litteraturen består udfordringen helt grundlæggende i at indarbejde interne og eksterne interessenters ofte meget modsatrettede forventninger i virksomhedens strategi og daglige arbejde (Schwartz og Carroll, 2003). Bæredygtighed skabes med andre ord der, hvor forventningerne til virksomheden og dens rolle i samfundet mødes.

Denne artikel beskæftiger sig med ledelse af virksomhedens bæredygtighed. Begrebet kan helt overordnet forstås som en målrettet dialog om virksomhedernes rolle i samfundet (WCED, 1987). Dialogen eksisterer mellem nationale og internationale virksomheder, organisationer og netværk og kan munde ud i et tilbud om principper og standarder, der kan danne udgangspunkt for virksomhedens arbejde med bæredygtighed. En af de strukturer, der på mange områder er et virkemiddel til legitimitetsdannelse, er standarder (DiMaggio og Powell, 1991). The International Organization for Standardization (ISO) har ultimo 2010 udgivet en standard (ISO 26000 Social Responsibility), der skal give vejledning i og anbefalinger til, hvilke temaer en bæredygtig organisation bør sætte fokus på. Standardisering er en kraftfuld praksis, der i stigende grad er styrende for samfundet og dets virksomheder – en type regulering af praksis (Brunsson, 2000). Standardisering er mere konkret et forsøg på at definere og organisere et fænomen såsom bæredygtighed i specifikke praksisser og begreber. At sætte en standard er at sætte et eksternt referencepunkt efter hvilket en praksis eller et produkt kan bedømmes (Hawkins, 1995). Pr. definition gælder standarder på tværs af mængden og derfor for de mange, hvor fakta for det enkelte tilfælde gives mindre eller ingen vægt. Dermed fungerer standarder som et rationaliseringsinstrument, der reducerer variation i et forsøg på at finde globale frem for lokale løsninger. Når praksisser og begreber standardiseres, er der tale om en form for generalisering, som i sagens natur involverer en adskillelse mellem den standardiserede praksis og den lokale kontekst, hvori praksissen foregår. Denne adskillelse eller dekontekstualisering betyder, at det er udfordrende at skabe standarder, der tager højde for lokale forhold – det være sig klimatiske, geografiske eller socio-kulturelle forhold (cf. Linneberg, forestående). Det følger heraf, at det ligeledes er udfordrende at skabe generelle standarder, som kan tage højde for det dynamiske og kontekstuelle bestemte indhold i bæredygtighedsbegrebet. Kravene om bæredygtighed og standardisering er altså i sagens natur modstridende, for hvordan kan man standardisere noget, der hele tiden bevæger sig?

Med dette in mente bliver det tydeligt, at koblingen mellem standardisering og bæredygtighed kan betragtes som et paradoks, der helt overordnet kan forstås som to modstridende krav, der gælder på samme tid (Lewis, 2000). At standardisere trækker i retning af det kontraktuelle og statiske, hvorimod bæredygtighed trækker i retning af det kontekstuelle og dynamiske. Derfor må man forvente, at standarder som begreb giver mest mening, når de er fastsat multilateralt, hvorimod bestemmelse af bæredygtighed er meget kontekstuel og derfor udmøntes bedre i unilaterale aftaler. Paradoksteorien tilbyder en anderledes tilgang til noget, der ellers kunne appellere til et enten/eller valg og blive et dilemma for virksomheden. Udgangspunktet er, at paradokser er grundlæggende for enhver organisering, og at de ansporer til både/og tænkning, udviklende samtaler og fælles handling (Lewis, 2000; Lüscher og Lewis, 2008). Paradokser kan med andre ord bruges som en analytisk linse, der kan hjælpe virksomheder og organisationer med at tænke i nye muligheder (Cameron, 1986; Lüscher og Lewis, 2008).

I denne artikel anlægges netop et paradoksperspektiv, der ser modsatrettede kræfter som produktive og paradoksale situationer som situationer, der kan skabe rum

for handling. Det spørgsmål vi besvarer, er: »Hvordan kan virksomheden både standardisere og bibeholde en proaktiv tilgang til bæredygtighed?« Spørgsmålet er centralt, fordi virksomhedens interessenter typisk har vidt forskellige forventninger til og fortolker begrebet bæredygtighed forskelligt. Artiklen bidrager hermed til en øget forståelse af den situation, virksomheden står i, når den »pålægges« øget standardisering, og peger på virksomhedens muligheder for at agere i en sådan situation.

Artiklen er disponeret på følgende måde. Næste afsnit præsenterer udviklingen i forståelsen af virksomhedens bæredygtighed. Hermed skitseres en udvikling fra en sporadisk, ukoordineret og overvejende responsiv adfærd til en koordineret adfærd, hvor bæredygtighed ansues strategisk og skabes i samspil med virksomhedens interessenter. Herefter diskuteres paradoksperspektivets begrebsdannelse med fokus på anvendelsen af perspektivet som en analytisk linse. På baggrund heraf diskuteres hvorledes spændingsfelter og paradokser i standardiseringen af virksomhedens bæredygtighed kan analyseres, således at paradokserne skaber mulighed og handling frem for paralase. Artiklens afsluttende afsnit konkluderer.

Virksomhedens bæredygtighed

I praksis synes en accepteret definition af virksomhedens bæredygtighed at være knyttet til begrebet bæredygtig udvikling, der ofte defineres som: »development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs« som foreslået af Brundtland Kommissionen (WCED, 1987). På verdensstopmødet i 2005 var der endvidere konsensus om, at bæredygtighed er betinget af, at virksomheder og organisationer honorerer miljømæssige, sociale og økonomiske krav, ekspliciteret i tre søjler, nemlig »People, Planet, Profit« (Elkington, 1997). Bæredygtighed bliver dermed et paraplybegreb, idet det er i samspillet mellem »People, Planet, Profit«, at bæredygtighed opstår. De samme krav indgår også i EU-Kommissionens tidlige definition, der mere konkret opremses temaer, bæredygtige virksomheder bør beskæftige sig med (EU Commission, 2001).

Begrebsmæssigt er virksomhedens bæredygtighed således et komplekst og omstridt begreb (Schwartz og Carroll, 2003; Lockett, et. al, 2006). Der er dog generelt enighed om, at bæredygtighed defineres i en dialog med virksomhedens interessenter (Crane et al., 2008). Dialogen, der beskrives som en dialog om virksomhedens rolle i samfundet, omfatter ovennævnte tre dimensioner, som virksomheden skal tilstræbe at forene (Schwartz og Carroll, 2003), hvormed den simultant skal tage et økonomisk, juridisk og etisk ansvar. Virksomheden skal altså både være effektiv, tjene penge og tage et samfundsmæssigt ansvar for at kunne kalde sig bæredygtig. I en global og foranderlig verden med kriser så som finanskrisen, og hvor der på ét tidspunkt er størst fokus på børnearbejde mens der på et andet tidspunkt er størst fokus på klima og CO² reduktion, bliver samfundsansvar og bæredygtighed nødvendigvis dynamiske og kontekstuelle begreber (Roome, 2005; Matten og Moon, 2008). Fra et erhvervsperspektiv er Corporate Social Responsibility (CSR) den mest anvendte tilgang til bæredygtighed. Når man skelner mel-

lem lokal og global CSR (Husted og Allen, 2006) – altså virksomhedens ansvar til det lokale samfund vis-a-vis det globale samfund – ser vi, at dialogen ikke blot er mangesidet men også pågår på flere niveauer. Selvom denne problematik er særlig central for virksomheden, der er etableret i flere lande, er den også relevant for den internationalt handlende virksomhed. Virksomheden kan blive mødt af mere globale krav, f.eks. fra forbrugergrupper eller NGOer omkring en lokal produktion/indkøb i f.eks. et tredjeverdensland, hvor der lokalt ikke stilles disse krav.

Dialogen er pågående såvel mellem parterne som mellem de mere sekundære interessenter som medier, eksperter, konsulenter. Dette bidrager til, at håndteringen af CSR praksisserne i stigende grad vil ses som en udfordring for virksomhederne. I den forbindelse, er der flere spørgsmål virksomheden kan stille sig selv, f.eks. følgende:

- Hvad er bæredygtighed for os? Hvordan ønsker vi at tilgå bæredygtighed, og hvilke bæredygtige initiativer skal vi tage?
- Hvem skal vi inddrage i dialogen om vores bæredygtige initiativer og aktiviteter, og hvorledes vægter vi de forskellige interesser: medarbejdernes, kundernes, interesseorganisationers og investorernes? Hvem er i det hele taget vores primære interessenter, når det handler om samfundsansvar og bæredygtighed?
- Hvorledes skal vi prioritere bæredygtighed? Hvilke ressourcer skal vi allokere, og hvilken strategisk betydning tilskriver vi bæredygtighed?
- Hvordan skal bæredygtigheden forankres organisatorisk? Hvorledes passer vores bæredygtige adfærd og vores prioritering til virksomhedens struktur? Er der behov for organisatoriske ændringer? Hvorledes organiserer vi arbejdet med relevante interessenter?

Spørgsmålene afspejler det grundlæggende dilemma, der er knyttet til begrebet bæredygtighed, nemlig spørgsmålet om, hvad virksomhedens bæredygtighed er, et spørgsmål der kompliceres af det dynamiske indhold i begrebet og den svære balance mellem effektivitet eller »forretningen« på den ene side og samfundsansvar på den anden side. Det er ikke noget nyt, at virksomheden har flere mål, jf. Chester Barnards skelnen mellem »effectiveness« og »efficiency« (1968), men det er nyt, at der er så stor fokus på, hvordan virksomheden balancerer interessenternes forventninger om bæredygtighed. Virksomheden kan vælge at betragte situationen som et dilemma og tænke i enten/eller, det vil f.eks. sige enten effektivitet og »forretning« eller samfundsansvar, men de kan også vælge at betragte situationen som et paradoks og tænke i både/og, det vil f.eks. sige etablering af et link mellem det statiske og det dynamiske, mellem det unilaterale og det multilaterale og mellem effektivitet (f.eks. udtrykt i konkurrenceevnen som foreslået af Porter og Kramer i 2006) og samfundsansvar eller bæredygtighed, hvilket paradoksteorien lægger op til (Lewis, 2000; Lüscher og Lewis, 2008).

Der er flere eksempler på danske virksomheder, der tænker i både/og. De bruger blandt andet begrebet »forretningsdrevet samfundsansvar« som et begreb, der kan hjælpe dem med at styre udviklingen hen imod bæredygtighed, en udvikling som

ikke mindst Center for Samfundsansvar under Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har været med til at sætte i gang (<http://www.samfundsansvar.dk/sw60595.asp>).

Standarder til håndtering af virksomhedens bæredygtighed

Tidlige forsøg på at implementere og håndtere virksomhedens bæredygtighed har koncentreret sig om mere uformelle, lokale samarbejds- eller partnerskabsaftaler indgået med kommuner, frivillige foeninger eller NGO'er, fagforbund m.fl. (Googins og Rochlin, 2000; Zadek, 2001; Kourula og Halme, 2008; Waddock 2008), det vil sige enkeltstående tilfælde, hvor aftalerne kan karakteriseres som individuelle, og hvor principperne overvejende er unilaterale. Erkendelsen af, at bæredygtighed er et dynamisk og foranderligt begreb, man som aktør er med til at forme, har understreget betydningen af at udvikle samarbejdsrelationer og netværk på tværs af aktører og sektorer. Senere forsøg på at implementere bæredygtighed i virksomheder og organisationer har ført til nedsættelse af mere formelle nationale og supranationale interessentfora, mødefora, netværk og partnerskaber, hvor aktører på tværs kan diskutere bæredygtighed (Kourula og Halme, 2008; Waddock 2008).

I mange af disse samarbejdsrelationer har der typisk været fokus på at diskutere spørgsmål rejst af en række eksterne interessenter, typisk politiske beslutningstagere. Fokus for de politiske beslutningstageres aktion har været behovet for aktivt at fremme bæredygtighed. Som sådan har virksomhedernes adfærd været eksternt orienteret og reaktiv. På internationalt plan er spørgsmålene f.eks. blevet rejst af FN, og virksomheder har kunnet reagere ved aktivt at tilmelde sig FN Global Compact. På nationalt plan er spørgsmålene bl.a. blevet rejst af regeringerne. I Danmarks tilfælde skiftevis af Socialministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet, hvilket har fået danske virksomheder til at reagere med samfundsansvarlige initiativer i forhold til hhv. lokalsamfundet, medarbejdere og kunder, f.eks. arbejdsintegration, arbejdsfastholdelse og code of conduct i forhold til leverandører.

Først i det seneste årti er der kommet øget fokus på betydningen af en proaktiv og strategisk tilgang til ledelse og kommunikation af bæredygtighed (Porter og Kramer, 2006; May, Cheney & Roper, 2007; Du et al., 2010). Opmærksomheden har her været rettet mod virksomheders samarbejde med bestemte organisationer som forbrugerorganisationer, lokalsamfund, NGO'er, fagforeninger samt centrale og lokale myndigheder. Dette har betydet øget fokus på initiativer såsom rapportering, cause-related marketing, social sponsering. Ofte konkluderes det, at disse samarbejdsrelationer helt overordnet skaber værdi for virksomheden i form af øget legitimitet, det vil sige et bedre omdømme og/eller bedre resultater (Paine, 2003; Porter og Kramer, 2006). Empirien giver et mere nuanceret billede af, hvorledes virksomheden bruger disse netværksrelationer. Små og mellemstore virksomheder (SMV'er) kan bruge sådanne samarbejdsnetværk proaktivt til at skabe miljømæssig innovation, herunder nye former for miljøledelsessystemer såsom f.eks. ISO 14001 (Halila, 2007). SMV'er har i sagens natur begrænset tid, ressourcer, finansiering og ekspertise, hvorfor netværk er et godt »værktøj«, ikke mindst når det handler om et komplekst forankret begreb som bæredygtighed. Virksomheder der er tæt

relateret til myndighederne, og som samtidig har en proaktiv, multilateral tilgang til bæredygtighed, er generelt bedre placeret i deres sektorer til at påvirke den politiske beslutningsproces i forhold til deres konkurrenter (Mathis, 2007). Specielt den multinationale virksomhed kan benytte multilaterale netværk til at få positiv indflydelse på beslutningsprocesser omkring udvikling af globale standarder for adfærd på områder såsom arbejdstagerrettigheder, miljøstandarder, arbejdsforhold (Detomasi, 2007). Endelig er der undersøgelser, der peger på betydningen af, at offentlige myndigheder, politikere m.fl. tager initiativ til opbygningen af multilaterale netværk, som kan sprede budskabet om bæredygtighed (Nielsen & Thomsen, 2010). Empirien viser overordnet, men samstemmende en bevægelse fra ukoordinerede og unilaterale løsninger til koordinerede og multilaterale løsninger.

Et af de redskaber, der i stigende grad anvendes for at koordinere virksomhedens bæredygtighed, er standarder. Generelt er standarder en reguleringsmekanisme, der er kendetegnet ved at være om ikke andet så de facto frivillige i modsætning til de regler, der dannes af lovgiverne (Brunsson, 2000). Selvom standarder defineres som værende frivillige, kan man fremføre en række argumenter for, at det ikke er tilfældet for den enkelte virksomhed. Virksomheden oplever typisk et pres fra omgivelserne, deriblandt samhandelspartnere, der vil tilskynde til standardisering (se f.eks. Christmann og Taylor, 2006). Standardisering beskrives af de Vries (2001, s.190) som:

»... establishing and recording a limited set of solutions to actual or potential matching problems directed at benefits for the parties involved and intending and expecting that these solutions will be repeatedly or continuously used during a certain period by a substantial number of the parties for whom they are meant«.

Standardiseringen af virksomhedens bæredygtighed har været under udvikling i en række år og omhandler oftest praktiske regler for, hvorledes man bedst implementerer bæredygtighed i virksomheder og organisationer (Cramer, 2005). Med udgangspunkt i standardisering af bæredygtighed er der to sammenhængende implikationer, der er værd at nævne. Standardisering er et værktøj, der kan bruges til på den ene side at kommunikere en virksomheds bæredygtighed til sine interessenter. På den anden side kan standarder også bruges til at kontrollere virksomheder gennem certificering.

Der findes en række begrebsdannelser for standarder. Med hensyn til virksomhedens bæredygtighed er Cramers (2005) karakteristik af standarder efter deres interessentkarakteristik relevant: multilaterale og unilaterale standarder. Multilaterale standarder betegner standarder, der er udviklede som generiske opskrifter for de mange og afspejler altså den dominerende forståelse af standarder i litteraturen (e.g. de Vries, Casella, 2001). Denne type standardisering, også kaldet *de jure standarder*, indbefatter standardisering foretaget af standardiseringsorganisationer såsom ISO (e.g. Beck og Walgenbach, 2005; Tamm Halstrøm, 2004). Unilaterale standarder har fået mindre opmærksomhed fra den akademiske verden. Det

er initiativer, der præsenteres af individuelle virksomheder. Begrebsdannelsen er ikke entydig, f.eks. vil unilaterale standarder indeholde elementer af multilaterale standarder men adaptere dem til en specifik kontekst (Spence og Bourlakis, 2009). Det kan f.eks. være standarder, der påkræves af store kunder fra deres underleverandører (Brunsson og Jacobsson, 2000, s.6). Særligt store virksomheder kan være meget involverede i såvel multilaterale som unilaterale standardiseringsinitiativer, hvormed de sikrer deres indflydelse bredest muligt. Dette fænomen har resulteret i begrebsliggørelse af sådanne virksomheder som *Corporate Social Watchdog* (cf. Spence og Bourlakis, 2009).

Der findes således retningslinjer og standarder, der er udviklet proaktivt af f.eks. private virksomheder tilpasset deres unikke situation. Dog kommer det hidtil mest vidtrækkende initiativ fra standardiseringsorganisationerne selv. ISO udgav i 2010 sin mest vidtrækkende standard for bæredygtighed, ISO 26000 Social Responsibility (ISO, 2010). Standarden har været under udvikling i fem år, hvilket er normal praksis ved udvikling af ISO standarder, og arbejdet kan karakteriseres som havende en multi-interessenttilgang. Det vil sige, at en række interessentgrupper har været repræsenteret og involveret i arbejdet: industrien, regeringen, konsumenter, NGO'er, serviceudbydere, forskningsinstitutioner og andre. Med undtagelse af sidstnævnte gruppe, var grupperne udgangspunkt for udvælgelsen af interessenterne. Et resultat af dannelsen af sidstnævnte gruppe var adskillelsen af serviceudbydere såsom certificeringsvirksomheder fra industrigruppen (Tamm Hallström, 2006). Det faktum, at arbejdet med bæredygtighed har haft stor fokus på at balancere interessentgrupperne, samt at det er den største arbejdsgruppe i ISO's historie, kan ses som en konsekvens af, at emnet er lokalt forankret. Det defineres således i den kontekst, det skal implementeres, og en legitim organisering af standardiseringsarbejdet fordrer derfor bred konstituering. ISO 26000 er en guide frem for en udspecificeret standard, der kan certificeres efter. Den indeholder en lang række emner, der er opdelt i syv kerneemner: virksomhedsledelse, samfundsinvolvering og udvikling, miljø, menneskerettigheder, arbejdsrutiner, konsumentvilkår og *fair operating practices*. Ydermere er det værd at bemærke, at ISO i sin standard beskæftiger sig med »Social Responsibility« (SR), hvilket viser, at et virksomhedsfokus er blevet vurderet som for snævert. Man indbefatter hermed alle typer organisationer i sin standard. I skrivende stund arbejder de nationale medlemsorganisationer (i Danmark Dansk Standard) med at udforme standarder, der kan certificeres efter. Med disses udgivelse ser vi resultatet af det hidtil mest omfattende standardiseringsarbejde for virksomhedens bæredygtighed.

I det følgende diskuterer vi paradoksperspektivets begrebsdannelse med fokus på anvendelsen af begrebet som en analytisk linse, der kan bruges til udforskning af udfordringer i forbindelse med standardisering af virksomhedens bæredygtighed.

Paradokser som analytisk linse

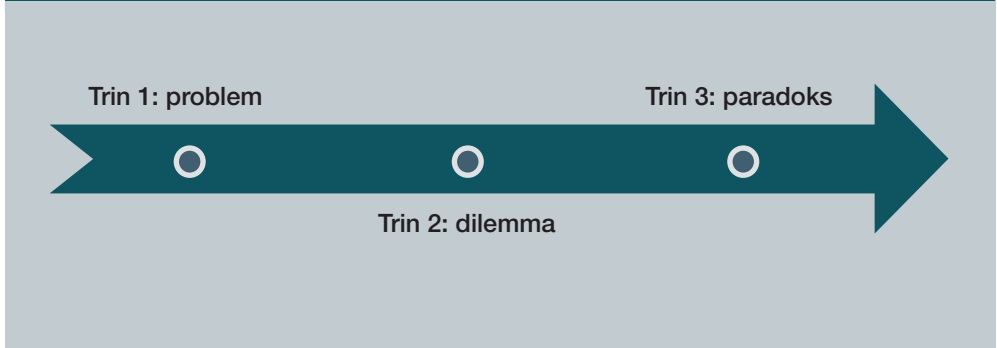
Mod slutningen af 1980'erne opstod interessen for at skabe et teoretisk perspektiv, der tog højde for, at virksomheder ikke altid kunne vælge mellem to løsninger, de stod overfor (Cameron og Quinn, 1988; Lewis, 2000; Poole og Van de Ven, 1989).

Hermed blev opmærksomheden rettet mod virksomheders evne til at navigere i de spændinger og paradokser, der er et grundvilkår for en virksomhed. Sådanne spændinger opstår bl.a. i mødet mellem nyt og gammelt, mellem kontrol og fleksibilitet eller mellem virksomheden selv og »de andre« (Lewis, 2000). Når man anvender paradoksperspektivet kan man beskrive og begribe forandring som andet og mere end en lineær planlagt proces. I denne artikel argumenterer vi for, at standardisering af virksomhedens bæredygtighed er et tilsvarende paradoks.

Virksomheden kan i princippet vælge en stram styring af paradokserne, men set fra paradoksperspektivet går de så glip af paradoksernes tilbud om at tænke i nye muligheder (Stacey, 2003). I stedet kan paradokserne betragtes som et grundlæggende vilkår og de modsatrettede kræfter som gensidigt forstærkende (Marquis, Glynn og Davis, 2007). Virksomheden skal med andre ord arbejde sig igennem paradokserne (Lüscher og Lewis 2008). Spørgsmålet er, hvordan? For at vi kan besvare dette spørgsmål, ser vi først nærmere på, hvad paradokser er og hvordan de kan håndteres. Besvarelsen af disse spørgsmål er udgangspunktet for den eksemplariske analyse af aktuelle paradokser i forbindelse med standardisering af bæredygtighed. Håndteringen af sådanne paradokser kan løse op for det komplekse forhold mellem det statiske og det dynamiske og mellem unilaterale og multilaterale løsninger. Analysens pointe er, at en reel dialog om bæredygtig udvikling kræver, at de involverede parter er i stand til at sætte paradokset frit på en ny måde.

Et paradoks kan defineres som: »... the presence together at the same time of self contradictory, essentially conflicting forces ...« (Stacey, 2003, s.11); altså modsætningsfyldte, men dog forbundne elementer, der isoleret set synes logiske, men som opleves som absurde eller irrationelle, når de forbindes. Når virksomheden forsøger at få tvetydigheden til at give mening, ender den ofte med at vælge en enten/eller løsning, hvorved komplekse og potentielt produktive forbindelser skjules. Ofte sker der det modsatte, nemlig at det modsætningsfyldte forstærkes på bekostning af det forbundne (Lewis, 2000). Denne situation beskrives i paradokslitteraturen som et dilemma. Dilemmaer kan defineres som »a choice between two equally unattractive alternatives« (Stacey, 2003, s.11). Dilemmaer kan med andre ord løses ved at foretage enten/eller valg, hvorimod paradokser ikke kan løses, men konstant må håndteres og afbalanceres ved at foretage både/og valg (Stacey, 2003). Ifølge teorien skal paradokser derfor betragtes som modsætninger, der ikke kan løses, men som der snarere bør bruges ressourcer på at udforske nærmere for at skabe kreativitet og nytænkning. Dermed handler det om at etablere en forbindelse mellem modsætningerne. Paradokset kan udløse forandringer, hvis det får organisationsmedlemmerne til at gentænke en modsætningsfyldt, måske fastlåst situation (Lewis, 1999). Ved at anlægge et paradoksperspektiv er der mulighed for at undersøge, hvilke positive tiltag, der kan gøres for at opløse spændinger og udnytte potentialer. Hermed bliver det muligt at få øje på den meningsfuldhed (Weick, 1995), der er forbundet med paradoksale processer. Analysen forløber typisk i tre trin som illustreret i figur 1.

Figur 1: Paradoksale processer (inspireret af Lüscher og Lewis, 2008)



I første trin af analysen undersøges udfoldelsen af spændingsfelter i virksomhedens bæredygtighed. Hensigten er at afdække meninger, værdier og fortolkningskemaer gennem analyse af ræsonnementer, som anvendes af virksomheder og organisationer. Andet trin af analysen tager udgangspunkt i, at udforskning af paradokser er en cyklisk proces. Efterhånden som der skabes forståelse i interaktionsprocesserne, vil modsigelserne træde tydeligere frem (Lewis, 2000). I dette trin af analysen vil det derfor være muligt mere præcist at formulere, hvilke centrale dilemmaer, der præger virksomhedens tilgang til bæredygtighed. Det tredje trin tager udgangspunkt i de første to trin og består af formulering af paradokser og paradokstemaer, hvor der fokuseres på balancering af paradokserne. Med henblik på at undersøge meningsfuldheden for organisationen er det vigtigt at betragte det produktive eller blokerende element i spændingerne for at blive klogere på, hvordan disse kan håndteres. I nedenstående figur illustrerer vi, hvorledes en organisation kan arbejde sig gennem en paradoksal situation.

Virksomheder der får et tilbud om standardisering af virksomhedens aktiviteter, kan vælge at betragte tilbuddet som et dilemma og dermed tage en enten/eller-tilgang. De skal beslutte, om de ønsker en multilateral aftale eller en unilaterale aftale. De kan dog også vælge at gøre brug af den mulighed, som paradoksteorien giver, nemlig at spørge sig selv, om de både kan indgå en multilateral aftale og en unilaterale aftale. Helt konkret kan de forsøge at etablere et link mellem de to typer af aftaler og f.eks. spørge sig selv, om de kan indgå en multilateral aftale ved hjælp af en unilaterale aftale. På et mere overordnet plan handler det om at sikre kontrollen og styringen eller ledelsen af virksomhedens bæredygtighed ved hjælp af fleksibilitet - f.eks. i form af lokale ad hoc aftaler, som støtter eller udbygger den overordnede aftale. Princippet er det samme for de andre elementer, der er illustreret i figur 2. Som et eksempel på, hvordan virksomheder kan håndtere spændingerne i praksis kan nævnes arbejdsgruppen bag ISO 26000, hvor et stort antal virksomheder/arbejdsgivere deltog på lige fod med andre interessegrupperinger som embedsmænd, NGO'er, erhvervsorganisationer, forbrugere, arbejdstagere.

Figur 2: Paradokser i standardiseringen af bæredygtighed

Problemanskuelse:	Enten/eller tænkning	Både/og tænkning	Balancering: etablering af »link«
Multilaterale aftaler vs. unilaterale aftaler Hvordan tager vi hensyn til lokalsamfundet og varetager lokale interesser, når vi har underskrevet en multilateral aftale?	Skal vi underskrive multilaterale aftaler, ELLER skal vi hellere varetage mere lokale interesser?	Både underskrive multilaterale OG unilaterale aftaler.	Multilaterale aftaler <i>ved hjælp af</i> unilaterale aftaler. Lad aftaler med lokale partnerskaber og netværk indgå i eller understøtte multilaterale aftaler.
Generel tilgang vs. fleksibilitet Hvordan imødekommer vi skift i interessenters forventninger, når vi har adopteret en standard?	Skal vi adoptere en standard ELLER søge at imødekomme skiftende og forskelligartede interessent?	Både adoptere standard OG søge at imødekomme skiftende og forskelligartede interessentforventninger.	Inkorporere fleksibilitet i standarden <i>for at</i> imødekomme interessentforventninger. Eller udvide standard med relevante temaer.
Indfrielse af lokale forventninger vs. standardisering Hvordan kan vi indfri de respektive interessentgruppers forventninger, når vi har underskrevet en multilateral aftale og sagt ja til standardisering?	Enten indfrielse af lokale forventninger ELLER standardisering/ multilateral aftale.	Både indfrielse af lokale forventninger OG standardisering/ multilateral aftale.	Indfrielse af lokale forventninger <i>ved hjælp af</i> standardisering/ multilateral aftale. Sørg for, at standardisering/ multilaterale aftaler fremstår som frivillige initiativer, der indrettes efter lokale interesser.
Reaktiv vs. proaktiv Hvordan kan vi hurtigt reagere på medarbejderes, kunders, investorers og andres forventninger til vores bæredygtige aktiviteter – være proaktive, når vi har underskrevet en standard?	Skal vi have en proaktiv adfærd ELLER en reaktiv adfærd?	Både proaktiv OG reaktiv adfærd.	Hurtig reaktion <i>ved hjælp af</i> standardisering, der specificerer organiseringen af bæredygtighed i organisationen. Holde standarden opdateret og tilføje ad hoc elementer.

Diskussion og konklusion:

Standardisering af bæredygtighed som en proaktiv praksis

Som nævnt opsætter og definerer standarder kriterier for processer eller produkter. De giver anvisninger til konkret handling med henblik på at opnå processer eller produkter af en særlig beskaffenhed. Et nyligt eksempel herpå er samfundsansvarlige og bæredygtige praksisser, hvor virksomheden kan benytte standardisering bl.a. som et legitimerende værktøj.

Omgivelsespresset er centralt for validiteten af bæredygtighedsbegrebet og CSR. For at virksomheden kan legitimere sin adfærd, må den operationalisering af CSR, der vælges, være accepteret af virksomhedens interessenter, og disse kan være meget forskellige i forskellige kontekster. Eftersom mange af de elementer CSR indbefatter, er lokalt determinerede og foranderlige på samme tid, bør virksomheden fra et åbent organisationsperspektiv ikke vælge en ufleksibel og generel operationalisering. Alligevel viser paradoksperspektivet, at virksomheder kan såvel

standardisere bæredygtighed (ofte reaktivt) som operationalisere bæredygtigheden således, at denne proaktivt skaber bred legitimitet og værdi for virksomheden.

Førstnævnte, altså at standardisere, er ikke nødvendigvis uproblematisk. Dog findes der en »opskrift«, nemlig den standard, standardisøren har udviklet i samarbejde med en række interessenter, i dette tilfælde ISO og for Danmarks tilfælde Dansk Standard. For at sikre, at standarden ikke hæmmer virksomhedens proaktive og lokalt konstituerende bæredygtighedsforståelse, skal virksomhedens interessenter – og disses krav og forventninger – inddrages i arbejdet. Desuden bør virksomheden være åben over for at udvikle ad hoc aftaler med vigtige interessenter, der kan komplementere standarden.

Til trods for at standarden diskuteres løbende i standardisørens regi, hvilket kan betyde og ofte også betyder revision, må virksomhederne således ikke nøjes med at sikre sin bæredygtighedsvaliditet ad denne vej. Virksomheden kan altså sikre sig ved at bibeholde eller skabe en løbende dialog med sine interessenter. Den skal indrette sine initiativer derefter, hvilket betyder, at disse ikke blot skal indrettes efter den specifikke interessentkreds, men også defineres i samarbejde med disse. Dette afspejler implementering af standarder som en oversættelse (cf. Czarniawska og Joerges, 1996; Røvik, 1998; Dahl og Asmussen, 2007), hvor standarden tilpasses den enkelte virksomhed. Ydermere vil det også være relevant at bibeholde en dialog om standardens indhold, således at virksomheden ikke blot arbejder parallelt ad de to spor, men søger at integrere dem. Her vil virksomheden skulle arbejde med multilaterale løsninger i form af standarder samt med unilaterale løsninger i form af lokale dialoger. I denne sammenhæng er det essentielt, at standardisøren lærer af virksomhedernes implementeringserfaringer for på den måde at sikre standardens validitet. Hermed imødekommes virksomhedens afkobling fra standarden, hvilket er en af de »løsninger«, organisationen bruger, når en standard implementeres. Afkobling registreres, når de organisatoriske praksisser ikke er i overensstemmelse med organisationens formelle strukturer (Brunsson, 1989; Meyer og Rowan, 1991).

Certificering efter en standard er således ikke nødvendigvis ensbetydende med fuld implementering af standarden (e.g. Westphal og Zajac, 1994). Der er tilmed tegn på, at virksomheder under særlige omstændigheder kan være mere tilbøjelige til at bevæge sig fra en symbolsk til en substantiel implementering af en standard, når kunder tillægger dette særlig værdi og selv overvåger implementeringen af denne (Christmann og Taylor, 2006).

Til trods for, at diversificering og lokale tilpasninger trækker væk fra standardiserede løsninger, kan denne fleksibilitet bygges ind i standarderne, således at man bedre kan sikre det lokale, kontekstuelle præg og lokaliseringen af standarden (cf. Seidl, 2007). Dette lader også til at gælde ISO 26000, der giver mulighed for forskellige implementeringer af standarden.

Artiklen bidrager helt overordnet til diskussionen om, hvordan virksomheden kan forbedre sine muligheder for at agere i forhold til paradokser i standardisering af bæredygtighed. Den bidrager hermed til forståelse af den situation, moderne virksomheder står i, når de pålægges øget standardisering af deres bæredygtighed, ligesom den er med til at pege på handlingsmuligheder. Således kan virksomheder blive mere vidende og kritiske aktører i standardiseringen af bæredygtighed, og de vil samtidig kunne medvirke til, at de praksisser, virksomheden tager initiativ til, kan skabe enhed frem for flerhed. Sidstnævnte er af vital betydning for virksomheder, der skal kunne begå sig på det globale plan. For at få indblik i, hvilke produktive spændinger virksomhederne oplever, og hvilke mere konkrete handlingsmuligheder de ser, er der behov for yderligere undersøgelser og forskning i paradokser i standardisering af bæredygtighed, primært undersøgelser af kvalitativ art, der kan give en dybere forståelse af spændingernes natur.

Summary

Literature shows that the sustainability of an enterprise is constituted and understood in the specific context of the enterprise, that is, in the dialogue between the enterprise and its specific stakeholders. Hence, sustainability is mainly seen as a local phenomenon, while standards and standardisation are viewed as a general control mechanism seeking global solutions. Although, as concepts, sustainability and standardization pull in opposite directions, Danish enterprises must, in practice, clarify their own position on the standardization of sustainable practices. One example is ISO 26000, which is the most far-reaching example of standardization of sustainability. The standard was developed in 2010, and in December 2010 Danish Standards published a Danish elaborated version with the intention of certification (ISO, 2010). The perspective of the article assumes that such cross-pressures are productive rather than inhibitory. So the question is how the enterprise can develop a 'both/and' approach to standardisation and sustainability rather than a more direct 'either/or' approach.

Litteratur

- Barnard, C.I. (1968): *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brunsson, N. (1989): *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations*, Wiley, Chichester New York.
- Brunsson, N. & B. Jacobsson (2000): *A World of Standards*, Oxford University Press, Oxford.
- Cameron, K.S. (1986): Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, *Management Science*, Vol. 32(5), 539-553.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E., Cameron, K.S. (red.)(1988): *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Ballinger, Cambridge.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1988): *Organizational paradox and transformation*, i: R.E. Quinn & K.S. Cameron (red.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge: MA: Ballinger, 12-18.
- Casella, A. (2001): Product Standards and International Trade: harmonization through Private Coalitions?, *KYKLOS*, Vol. 54 (2/3), 243-264.
- Christmann, P. & Glen Taylor (2006): Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 863-878.
- Commission of the European Communities (2001): *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, Brussels.
- Cramer, J. (2005): Applying international standards and guidelines on corporate social responsibility: an action plan, *Environmental Quality Management*, Vol. 14(3), 71-77.
- Crane, A., Matten, D. & Spence, L. (2008): *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, Routledge, London.
- Czarniawska, B. & J. Bernward (1996): *Travels of Ideas*, i: B. Czarniawska & G. Sevén (eds) *Translating Organisational Change*, 13-48, Walter de Gruyter, Berlin.

- Dahl, P.S. & M. Asmussen (2007): Oversættelse af standarder – Implementering af Fælles sprog standarden i de danske kommuner, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Årg. 71, Nr. 4, 217-228.
- Detomasi, D.A. (2007): The Multinational Corporation and Global Governance: Modelling Global Public Policy Networks, *Journal of Business Ethics*, Vol. 71 (3), 321-334.
- De Vries, H. (2001): Standardisation – outline of a field of research, The Third Interdisciplinary Workshop on Standardization Research (IWSR).
- DiMaggio, P., Powell, W.W. (1991). The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective, i: The New Institutionalism in Organizational Analysis. Powell & DiMaggio. Chicago, University of Chicago Press: 63-82.
- Du, S., Bhattacharya C.B. & Sen, S. (2010): Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, 8-19.
- Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, New Society Publishers, Stony Creek.
- Googins, B.K. & Rochlin, S.A. 2000): Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships, *Business and Society Review*, Vol. 105(1), 127-144.
- Halila, F. (2007): Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of Environmental Management Systems (EMSs) based on ISO 14001, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 14(3), 167-181.
- Hawkins, R. (1995): Introduction: addressing the problematique of standards and standardization, i: Hawkins et al. (red.) Standards, Innovation and Competitiveness: The Politics and Economics of Standards in Natural and Technical Environments, Edward Elgar, Aldershot, UK & Brookfield, USA.
- Husted, B.W. & Allen, D.B. (2006): Corporate Social Responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches, *Journal of international Business Studies*, Vol. 37(6), 838-849.
- ISO: Tilgængelig online: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546 Hentet: 1. august 2010.
- Kourula, A. & Halme, M. (2008): Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes, *Corporate Governance*, Vol. 8(4), 557-570.
- Lewis, M. W. (2000): Exploring paradox: Toward a more comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, Vol. 25, 760-776.
- Linneberg, M. S. (2011): The Illusory Nature of Standards: the Case of Standards for Organic Agriculture, *Society and Business Review*, forthcoming.
- Lockett, A., Moon, J & Visser, W. (2006): Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (1), 115-136.
- Lüscher, L.S. & Lewis, M.W. (2008): Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox, *Academy of Management Journal*, Vol. 51(2), 221-240.
- Mathis, A. (2007): Corporate social responsibility and policy making: what role does communication play?, *Business Strategy & the Environment*, Vol. 16(5), 366-386.
- Matten, D. & J. Moon (2008): Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 33(2), 404-425.
- Marquis, C.; Glynn, M.A. & G.F. Davis (2007): Community Isomorphism and Corporate Social Action, *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), 925-945.
- Matten, D. & J. Moon (2008): Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 33(2), 404-425.
- May, S.K., Cheney, G. & Roper, J. (eds.)(2007): The Debate over Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, New York.
- Meyer, J.W. & B. Rowan (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, i: W.W. Powell & P.J. DiMaggio (eds.) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, 41-82. University of Chicago Press, Chicago.
- Nielsen, A.E. & C. Thomsen, C. (2010): Sustainable development: The role of network communication, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, www.interscience.wiley.com, DOI: 10.1002/csr.
- Paine L.S. (2003): Value shift. Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance, McGraw-Hill Education, New York.
- Poole, M.S. & A.H. Van de Ven (1989): Using paradox to build management and organization theories, *Academy of Management Review*, Vol. 14, 562-578.
- Porter, M.E. & Mark Kramer (2006): Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 84 (12), 78-91.
- Roome, N. (2005): Some implications of national agendas for CSR, i: A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (eds.), Corporate Social Responsibility Across Europe, Springer, Berlin, 317-333.

- Røvik, K.A. (1998): *Moderne Organisasjoner*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Schmidt, S.K. & R. Werle (1998): *Coordinating Technology - Studies in the International Standardization of Telecommunications*, MIT Press, Cambridge.
- Schwartz, M.S. & A.B. Carroll (2003): Corporate social responsibility: A three domain approach, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13(4), 503-530.
- Seidl, D. (2007): Standard Setting and Following in Corporate Governance: An Observation-Theoretical Study of the Effectiveness of Governance Codes, *Organization*, Vol. 14(5), 705-727.
- Spence, L. & Bourlakis, M. (2009): From CSR to SCR: The evolution of Supply Chain Responsibility, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14(4), 291-302.
- Stacey, R.D. (2003): *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*, Fourth edition. Financial Times/Pearson Education, Edinburgh, UK.
- Tamm Hallström, K. (2006): ISO enters the field of Social Responsibility (SR) – construction and tension of global governance, i: Contributions to governance – Global Governance and the Role of Non-State Actors. Schuppert, Folke (ed)/WZB, Nomos Publisher, Berlin.
- Waddock, S. (2008): The development of corporate responsibility/corporate citizenship, *Organization Management Journal*, Vol. 5, 29-39.
- Beck, N. & Walgenbach, P. (2005): Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry, *Organization Studies*, Vol. 26(6), 841-866.
- Westphal, J.D. & Zajac, E.J. (1994): Substance and symbolism in CEOs' long-term incentive plans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, 367-390.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, Sage.
- World Commission on Environment and Development (WCED): »Our Common Future«, Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/437 – Development and International Co-operation: Environment. UN General Assembly. www.un-documents.net/wced-ocf.htm. Hentet: 8. juli 2010, 1987.
- Zadek, S. (2001/2004): *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan, London & Sterling.